Niveau(x) d'enseignement : 1 Numéro ISN : 9362
Centre d'intérêt : 30

Habashi, Nagui

Elaboration et implantation d'une politique de sélection du personnel à la Commission scolaire des Chênes / par Nagui Habashi. -- Trois-Rivières : N. Habashi, 1988
v, 217 f. ; 28 cm

"Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [121]-122

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Sélection des administrateurs * Sélection des enseignants * Politique locale * Commission scolaire

Le but de cette étude est d'identifier les éléments d'une politique de sélection du personnel pour la Commission scolaire des Chênes, organisme créé en 1987 suite à l'intégration de trois commissions scolaires, ainsi que les principaux mécanismes reliés à son implantation. Pour ce faire, on tente d'abord de comprendre la situation organisationnelle de cet organisme en présentant la structure et l'organigramme de chacune des trois commissions scolaires ainsi que ceux de la nouvelle commission scolaire. On présente également quelques éléments des politiques de sélection des anciennes commissions scolaires. Puis, à partir de données recueillies à l'aide d'un questionnaire, d'entrevues individuelles et de rencontres de groupes effectuées auprès d'un échantillon de commissaires, d'administrateurs, de directeurs d'écoles ainsi qu'auprès du président du Syndicat des enseignants et des enseignantes de la région de Drummondville, on dégage les priorités qu'accorde chaque groupe aux différents problèmes qu'éprouve la Commission scolaire des Chênes dans la processus de sélection du personnel. Finalement, on formule 46 recommandations quant à la définition d'une politique de sélection du personnel et on décrit comment elles pourraient s'opérationnaliser ainsi que les problèmes potentiels reliés à l'implantation d'une telle politique

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION ET IMPLANTATION D'UNE POLITIQUE DE SÉLECTION DU PERSONNEL À LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES

par

Nagui Habashi

promotion 1985-1989

(temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trois-Rivières

Avril 1988

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT.
829

SOUTENU
le 3 mai 88 à Trois-Rivières
9362

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

ÉLABORATION ET IMPLANTATION D'UNE POLITIQUE DE SÉLECTION DU PERSONNEL À LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES

par

Nagui Habashi

promotion 1985-1989

(temps partiel)

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Trois-Rivières

Avril 1988

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

- NOTE -

Pour des raisons de commodité, nous avons utilisé dans ce rapport les termes au masculin pour désigner des personnes, des fonctions et des titres, laissant le soin aux lecteurs et lectrices d'y inclure les hommes et les femmes lorsque le contexte s'y prête.

CEUX QUI VIVENT ...

"Ceux qui vivent ce sont ceux qui luttent; ce sont ceux dont un ferme dessein esplit l'âme et le front; ceux qui d'un haut destin gravissent l'âpre cime, ceux qui marchent pensifs, épris d'un goût sublime. Ayant devant les yeux sans cesse, nuit et jour, ou quelque labeur, ou quelque grand amour. C'est le travailleur, pâtre, ouvrier, ceux dont le coeur est bon, ceux dont les jours sont pleins. Ceux-là vivent, les autres, je les plains."

Victor Hugo

REMERCIEMENTS

Un projet d'intervention ne se réalise jamais sans l'appui précieux d'un certain nombre de personnes. Au terme de plusieurs mois de recherches pour terminer ce projet formateur et enrichissant, la liste des personnes à remercier risquerait d'être longue. Je désire toutefois adresser des remerciements particuliers aux personnes suivantes :

- Madame Marie-Michelle Guay, professeure à l'ÉNAP et directrice académique pour ce projet, s'est montrée une personne ressource de grande valeur. Son encadrement, son expertise et sa disponibilité ont facilité la réalisation de ce projet d'intervention. Ma gratitude lui est acquise.

- Aux commissaires, au directeur général et aux cadres de la Commission scolaire des Chênes qui ont apporté leur contribution à ce projet, pour leur disponibilité et leurs qualités professionnelles dans la gestion scolaire. Leurs commentaires m'ont permis d'ajuster mes recommandations à la réalité. Je tiens à souligner de façon particulière la collaboration de Monsieur Ludger Lépine, directeur général adjoint, et mandant pour ce projet.

- À Madame Hélène Coseau qui, par sa diligence et l'excellence de son travail, m'a permis de présenter un document dont la présentation est conforme en tous points aux normes imposées à un tel travail. Je l'en remercie vivement.

- À ma famille, en particulier à son épouse, pour le support moral qu'elle m'a accordé durant ces trois dernières années. Je lui dois toute ma reconnaissance.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention, requis par l'ÉNAP dans le cadre de la maîtrise en administration publique, est une activité obligatoire et individuelle. Elle consiste à faire, auprès d'un organisme public, une démarche qui s'apparente à celle d'un consultant en organisation dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Cette démarche permet à l'étudiant d'intégrer les apprentissages réalisés durant le programme de formation et d'en acquérir de nouveaux.

Le projet d'intervention résulte en un document public qui est soumis à l'acceptation de l'ÉNAP et de l'organisme mandant, en l'occurrence la Commission scolaire des Chênes.

TABLE DES MATIÈRES

page

REMERCIEMENTS iv

AVANT-PROPOS. vi

TABLE DES MATIÈRES. vii

LISTE DES TABLEAUX. x

LISTE DES FIGURES xi

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET. xii

1. INTRODUCTION. 2
   1.1 Le mandat. 3
   1.2 Les attentes du mandant. 3
   1.3 Présentation du travail. 4

2. DÉFINITION DU PROBLÈME. 7
   2.1 Bref historique des trois commissions scolaires concernées 7
   2.2 Situation organisationnelle. 8
      2.2.1 La clientèle desservie. 8
      2.2.2 Les ressources financières. 9
      2.2.3 Les ressources humaines 10
      2.2.4 Structure et organigramme 10
      2.2.5 Problématique 15

3. LE CADRE CONCEPTUEL 17
   3.1 Revue de littérature 17
      3.1.1 L'approche systémique 17
      3.1.2 La gestion des ressources humaines. 26
      3.1.3 La notion de système appliquée à la gestion des ressources humaines 27
   3.2 La sélection du personnel. 34
   3.3 La sélection du personnel en tant que système. 36
      3.3.1 Les intrants du système de sélection du personnel. 36
      3.3.2 Le processus de sélection 38
      3.3.3 Les extrants du système de sélection du personnel. 41
      3.3.4 La rétroaction au système de sélection du personnel. 41
      3.3.5 L'environnement du système de sélection du personnel. 42

page

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE. 45
4.1 Méthodologie retenue 45
4.1.1 Cueillette de données informelles 46
4.1.2 L'échantillonnage 46
4.1.3 Cueillette de données formelles 49
4.1.3.1 Revue des documents internes 49
4.1.3.2 Entrevues individuelles. 49
4.1.3.3 Questionnaire. 50
4.1.3.4 Les rencontres de groupes. 55
4.2 Limites de l'étude 57

5. L'ANALYSE DES DONNÉES 60
5.1 Données recueillies par les rencontres de groupes 60
5.2 Données recueillies par les questionnaires, les entrevues et les documents internes. 61
5.3 Interprétation des résultats 64
5.3.1 Les intrants. 64
5.3.1.1 Mission de l'organisation. 64
5.3.1.2 Les objectifs du service du personnel en sélection du personnel. 65
5.3.1.3 Les politiques qui touchent la sélection du personnel 66
5.3.1.4 La planification des ressources humaines . . 67
5.3.1.5 L'analyse des emplois. 68
5.3.1.6 La structure du service du personnel 68
5.3.2 Le processus de sélection 70
5.3.2.1 Le recrutement 70
5.3.2.2 Les entrevues de sélection 71
5.3.2.3 La vérification des références 74
5.3.2.4 La décision finale d'embauche. 75
5.3.2.5 L'accueil des nouveaux employés. 76
5.3.3 La rétroaction. 77
5.3.3.1 L'évaluation des sources de recrutement 77
5.3.3.2 La validation des tests. 77
5.3.3.3 Évaluation du rendement. 77
5.3.3.4 Évaluation du taux d'absentéisme 78
5.3.4 L'environnement 79
5.3.4.1 L'impact de l'intégration. 79
5.3.4.2 L'implication du palier politique. 80
5.3.4.3 Les conventions collectives. 81
5.3.4.4 Les nouveaux modes d'organisation du travail 82
5.3.4.5 Autres facteurs. 83

6. RECOMMANDATIONS 85
6.1 Recommandations. 85
6.1.1 La mission et les objectifs de l'organisation 85
6.1.2 Les objectifs du service du personnel en sélection du personnel 86

page

6.1.3 Les politiques qui touchent à la sélection du personnel. 86
6.1.4 La planification des ressources humaines. 89
6.1.5 L'analyse des emplois 90
6.1.6 La structure du service du personnel. 91
6.1.7 Le recrutement. 94
6.1.8 La sélection. 95
6.1.9 La vérification de références 103
6.1.10 La décision finale d'embauche 104
6.1.11 L'accueil des nouveaux employés 106
6.1.12 La rétroaction. 107
6.1.13 L'environnement 108
6.2 Implantation des recommandations 110
6.3 Problèmes potentiels d'application 113

7. CONCLUSION. 117

BIBLIOGRAPHIE 121

ANNEXE A - Analyse financière des quatre (4) commissions scolaires 124

ANNEXE B - Liste des participants à la cueillette des données. 127

ANNEXE C - Questionnaire relatif à l'évaluation de la sélection du personnel à la Commission scolaire des Chênes en ce qui concerne le personnel cadre et le personnel enseignant 129

ANNEXE D - Liste des énoncés produits par le groupe des commissaires et résultat du vote. 143

ANNEXE E - Liste des énoncés produits par le groupe des directeurs d'école et résultat du vote. 146

ANNEXE F - Compilation des réponses. 149

ANNEXE G - Politiques de la Commission scolaire de Drummonville en matière de sélection du personnel. 176

ANNEXE H - Procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel à la Commission régionale Saint-François. 202

ANNEXE I - Fiche d'évaluation préalable à l'embauche utilisée par la Commission scolaire des Chênes lors de la vérification des références. 213

ANNEXE J - Fiches d'appréciation du personnel enseignant utilisées par la Commission scolaire des Chênes 215

LISTE DES TABLEAUX

		Page
1.	Clientèle de la Commission scolaire des Chênes pour 1987-1988.	9
2.	Nombre d'employés par catégorie d'emploi à la Commission scolaire des Chênes (nov. 1987).	10
3.	Provenance des répondants	48
4.	Liste des questions selon les éléments de l'approche systémique	54
5.	Nombre d'employés au service du personnel de diverses commissions scolaires (données recueillies par le service du personnel de la Commission scolaire des Chênes, mars 1988)	92

LISTE DES FIGURES

		Page
A.	Organigramme de la Commission scolaire de Drummondville.	12
B.	Organigramme de la Commission régionale Saint-François	13
C.	Organigramme de la Commission scolaire des Chênes.	14
D.	Représentation symbolique d'un système.	18
E.	L'approche systémique par le concept ITOFE.	20
F.	Organisation d'un système inspiré de Katz et Rosenzweig.	23
G.	Représentation du système de gestion du personnel	29
H.	La notion de système appliqué à la gestion des ressources humaines	31
I.	La sélection du personnel en tant que système	37
J.	Les principaux moyens, canaux, avantages et inconvénients des sources interne et externe.	39
K.	Organigramme du service du personnel de la Commission scolaire des Chênes.	69
L.	Exemple de partage des responsabilités entre le service du personnel et les autres services hiérarchiques de l'organisation	105

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS DU PROJET

Le mandat qui nous a été confié exigeait l'identification des éléments d'une politique de sélection du personnel pour la Commission scolaire des Chênes, ainsi que des principaux mécanismes reliés à son implantation.

Afin de répondre à ce mandat, nous avons tout d'abord revu la littérature sur le sujet et établi ainsi les modèles théoriques servant d'assise au projet. Nous avons appliqué un de ces modèles à la sélection du personnel. Par la suite, nous avons choisi les méthodes de collecte de données à être utilisées et spécifié le rationnel qui a prévalu au choix de ces méthodes. Une fois ces méthodes appliquées, nous avons compilé et analysé les données ainsi recueillies. De cette analyse de données a découlé quarante-six (46) recommandations.

Nos recommandations portent tout d'abord sur la nécessité pour la commission scolaire de définir sa mission et ses objectifs. En particulier la commission devra se prononcer sur des objectifs de promotion par l'interne et de rajeunissement des effectifs. Ceci permettra au service du personnel de se fixer des objectifs précis en sélection du personnel.

Un grand nombre de recommandations portent sur les éléments du processus de sélection du personnel : l'analyse des emplois, les critères d'embauche, le recrutement, la présélection, la préparation immédiate à l'entrevue de sélection, les comités de sélection, la vérification de références et la décision finale d'embauche. Nous recommandons aussi l'élaboration d'un code d'éthique pour la sélection du personnel.

D'autres recommandations touchent des domaines de la gestion des ressources humaines connexes à la sélection du personnel : la planification des effectifs, le programme d'accueil des nouveaux employés et l'évaluation du rendement des nouveaux employés.

La structure du service du personnel et le partage des responsabilités à l'intérieur du service a fait l'objet de quelques recommandations.

Enfin une recommandation nous a semblé nécessaire à propos de l'établissement d'un moyen efficace de communication.

Pour terminer nous avons fixé un échéancier pour la mise en application des recommandations et analysé les problèmes potentiels d'application de ces recommandations.

.. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

La Commission scolaire de Drummondville, la Commission régionale Saint-François et la Commission scolaire d'Acton Vale se sont intégrées en date du 1er juillet 1987. L'organisme nouvellement créé, avec cette intégration, porte le nom de "Commission scolaire des Chênes".

Ces trois (3) organismes étaient régies par la Loi sur l'instruction publique et relevaient du ministère de l'Éducation. Malgré cela, les trois (3) commissions scolaires possédaient des politiques, des procédures et des règlements différents. L'intégration de ces organismes, bien que préparée avec minutie, ne fut pas chose facile, surtout à cause de la rapidité du processus d'intégration. Maints comités et sous-comités, composés principalement de commissaires, d'administrateurs, de représentants de parents et de directeurs d'école, se chargèrent de planifier l'intégration pour tous les dossiers. Cette planification devait être complétée avant la date "fatidique" du 1er juillet 1987.

Aujourd'hui, à peine quelques mois après la naissance de cette nouvelle entité juridique, on ne peut pas proclamer que l'intégration entre les trois (3) organismes est totale. Face à une décision administrative, les gestionnaires de la nouvelle commission scolaire se retrouvent, dans certains dossiers, avec trois politiques et/ou procédures différentes. Cette situation particulière affecte notamment le dossier de la gestion du personnel.

C'est dans ce contexte, alors que je siégeais en tant que commissaire à la Commission scolaire de Drummondville et à la Commission régionale Saint-François et plus tard à la Commission scolaire des Chênes, qu'un mandat me fut confié, en tant qu'étudiant à l'ÉNAP, relativement à l'étude de ce dossier.

1.1 LE MANDAT

"Identifier les éléments d'une politique de sélection du personnel pour la Commission scolaire des Chênes, organisme nouvellement créé suite à l'intégration de trois (3) commissions scolaires, ainsi que les principaux mécanismes reliés à son implantation."

1.2 LES ATTENTES DU MANDANT

Le mandant, qui nous a confié ce dossier, a voulu orienter les résultats du projet d'intervention sur les éléments suivants :

- des recommandations quant aux éléments d'une politique de sélection du personnel, acceptable à la nouvelle commission scolaire et adaptable aux deux catégories de personnel suivantes : personnel enseignant et personnel cadre;

- des recommandations quant aux éléments d'une politique d'embauche des personnes ayant un lien familial avec le personnel cadre;

- des recommandations quant aux mécanismes d'opérationalisation de la politique et des conditions d'application, ainsi que l'analyse des problèmes potentiels reliés à l'implantation de la politique.

1.3 PRÉSENTATION DU TRAVAIL

Les aspects qui seront abordés dans le présent travail seront regroupés dans les six (6) chapitres suivants.

Afin de comprendre la situation organisationnelle de cet organisme nouvellement créé, nous présenterons, au chapitre 2, la structure et l'organigramme de chacune des trois (3) commissions scolaires ainsi que celui de la nouvelle commission scolaire. Nous situerons le service du personnel à l'intérieur de chacune des structures. Nous présenterons aussi quelques éléments des politiques de sélection des anciennes commissions scolaires afin de faciliter la compréhension des principaux éléments de l'étude. L'énoncé du problème nous permettra de mesurer l'importance du sujet.

Le troisième chapitre sera consacré au cadre conceptuel qui servira de support à notre étude. Ceci nous permettra de choisir un modèle que nous appliquerons à la sélection du personnel.

Dans le quatrième chapitre nous expliquerons les méthodes de collecte de données et le rationnel sous-jacent aux choix que nous avons faits à ce

sujet. Dans le chapitre suivant, les données recueillies seront présentées et analysées.

Les recommandations seront formulées au sixième chapitre. Nous décrirons aussi, dans ce même chapitre, comment ces recommandations pourraient s'opérationnaliser et nous analyserons les problèmes potentiels reliés à cette implantation.

Enfin au septième et dernier chapitre, nous conclurons cette étude en démontrant que la méthodologie utilisée tout au cours de ce travail nous a permis d'atteindre les objectifs que nous avions au départ.

sujet. Dans le chapitre suivant, les données recueillies seront présentées et analysées.

Les recommandations seront formulées au sixième chapitre. Nous décrirons aussi, dans ce même chapitre, comment ces recommandations pourraient s'opérationnaliser et nous analyserons les problèmes potentiels reliés à cette implantation.

Enfin au septième et dernier chapitre, nous conclurons cette étude en démontrant que la méthodologie utilisée tout au cours de ce travail nous a permis d'atteindre les objectifs que nous avions au départ.

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2. DÉFINITION DU PROBLÈME

2.1 BREF HISTORIQUE DES TROIS COMMISSIONS SCOLAIRES CONCERNÉES

Depuis les vingt-cinq (25) dernières années, soit depuis la réforme de l'éducation préconisée par la Commission Parent, le Québec a connu plusieurs transformations dans son système d'éducation. En 1964, le ministère de l'Éducation créait, par ce que l'on a appelé "l'opération 55", un réseau de commissions scolaires régionales chargées de dispenser l'enseignement secondaire. L'objectif principal de cette opération était de rendre accessible aux élèves de toutes les régions du Québec l'enseignement secondaire. C'était le début de la spécialisation de l'enseignement avec la concentration d'un grand nombre d'élèves dans des écoles secondaires dites polyvalentes. Les commissions scolaires locales continuaient de dispenser l'enseignement au niveau préscolaire et au niveau primaire.

Avec l'adoption de la Loi 27, en 1972, le gouvernement regroupait plusieurs petites commissions scolaires locales, en des commissions scolaires couvrant un plus grand territoire. C'est ainsi qu'est née la Commission scolaire d'Acton Vale, par le regroupement de quatre (4) municipalités scolaires voisines. Il en fut de même pour la Commission scolaire de Drummondville qui naquit de la fusion de quinze (15) petites commissions scolaires locales. Le but de ces regroupements était d'assurer des services de meilleure qualité aux élèves du primaire.

Le mouvement de regroupement s'est poursuivi dans les années 90. Les commissions régionales, créées en 1964, disparaissaient pour permettre la création de nouveaux organismes dispensant l'enseignement primaire et secondaire sur un territoire donné. C'est ainsi qu'en 1987 est née la Commission scolaire des Chênes, par la cessation d'existence de la Commission régionale Saint-François et la fusion de la Commission scolaire d'Acton Vale avec la Commission scolaire de Drummondville.

2.2 SITUATION ORGANISATIONNELLE

Il est nécessaire, à cette étape, de situer l'organisation et de s'interroger sur son vécu afin de saisir les caractéristiques spécifiques reliées à son contexte.

2.2.1 La clientèle desservie

La Commission scolaire des Chênes sert une clientèle de plus de 15 000 jeunes élèves, à laquelle s'ajoute une clientèle adulte. Nous pouvons considérer que 56,7% de cette clientèle provient de la Commission scolaire de Drummondville, 11,22% de la Commission scolaire d'Acton Vale et 32,71% de la Commission régionale Saint-François.

1. **Clientèle de la Commission scolaire des Chênes pour 1987-1988.**
(source: secrétariat général de la Commission scolaire des Chênes).

Niveau scolaire	Clientèle
Primaire :	
Secteur Acton Vale	1 702
Secteur Drummondville	8 506
Secondaire	4 961
TOTAL	15 169

2.2.2 Les ressources financières

Le budget 1987-1988 de la Commission scolaire des Chênes s'élève à plus de 67 millions de dollars. Le budget de la Commission scolaire d'Acton Vale s'élevait à 5,4 millions de dollars, celui de la Commission scolaire de Drummondville à 25,95 millions de dollars et celui de la Commission régionale Saint-François à 33,5 millions de dollars. L'annexe A présente l'analyse financière des quatre (4) commissions scolaires en question. Si l'on considère le budget alloué par client, il devient évident que ce ratio est plus élevé pour la Commission régionale Saint-François. Ceci est dû aux faits suivants:

- la commission régionale dispensait le service de transport scolaire aux élèves des trois (3) commissions scolaires;
- la commission régionale avait la responsabilité de la formation professionnelle sur le territoire des trois (3) commissions scolaires;
- la commission régionale fournissait le service informatique aux trois (3) commissions scolaires.

2.2.3 Les ressources humaines

Les ressources humaines se chiffrent à 2 208 employés. Le tableau 2 présente le nombre d'employés par catégorie d'emploi.

2. Nombre d'employés par catégorie d'emploi à la Commission scolaire des Chênes (nov. 1987)
(source: secrétariat général de la Commission scolaire des Chênes).

CATÉGORIE	NOMBRE D'EMPLOYÉS
Hors-cadres	3
Administrateurs	27
Cadres d'école	53
Professionnels	63
Personnel de soutien administratif	136
Personnel de soutien technique	30
Personnel de soutien ouvrier	84
Enseignants	971
Autres personnels (temporaires et suppléants)	841
TOTAL	2208

2.2.4 Structure et organigramme

Nous pouvons considérer la Commission scolaire d'Acton-Vale comme une petite commission scolaire dont la hiérarchie supérieure se limitait au directeur général secondé d'un directeur de service et de quelques directeurs d'école. Le directeur général s'acquittait de la plupart des fonctions reliées à la gestion du personnel. Il n'existait pas à cette commission scolaire de politiques écrites concernant le recrutement, la sélection et l'accueil des nouveaux employés.

Quant à la Commission scolaire de Drummondville, cinq (5) fois plus grosse en termes de clientèle et de budget que la Commission scolaire d'Acton Vale, sa structure administrative était plus élaborée. Nous retrouvons l'organigramme de cette commission à la page suivante (figure A). Le service du personnel, qui relevait de la direction générale, possédait une structure de type intégré. Cette forme de structure regroupe les activités courantes de la gestion du personnel et les activités de relations de travail sous la responsabilité générale d'une seule personne, soit le directeur du personnel. La Commission scolaire de Drummondville possédait un "recueil des règles de gestion", où l'on retrouvait otamment quelques politiques organisationnelles qui touchent la sélection du personnel.

La structure administrative de la Commission régionale Saint-François (figure B) est similaire à celle de la Commission scolaire de Drummondville. Il existait à cette commission scolaire des documents, datant de 1984, concernant les procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel non-enseignant.

La structure administrative de la nouvelle commission scolaire est indiquée à la figure C. En ce qui concerne la structure du service du personnel à l'intérieur de la structure générale de la nouvelle commission scolaire, elle demeure du même type que celles qui existaient auparavant à la Commission scolaire de Drummondville et à la Commission régionale Saint-François : une structure de type intégré.

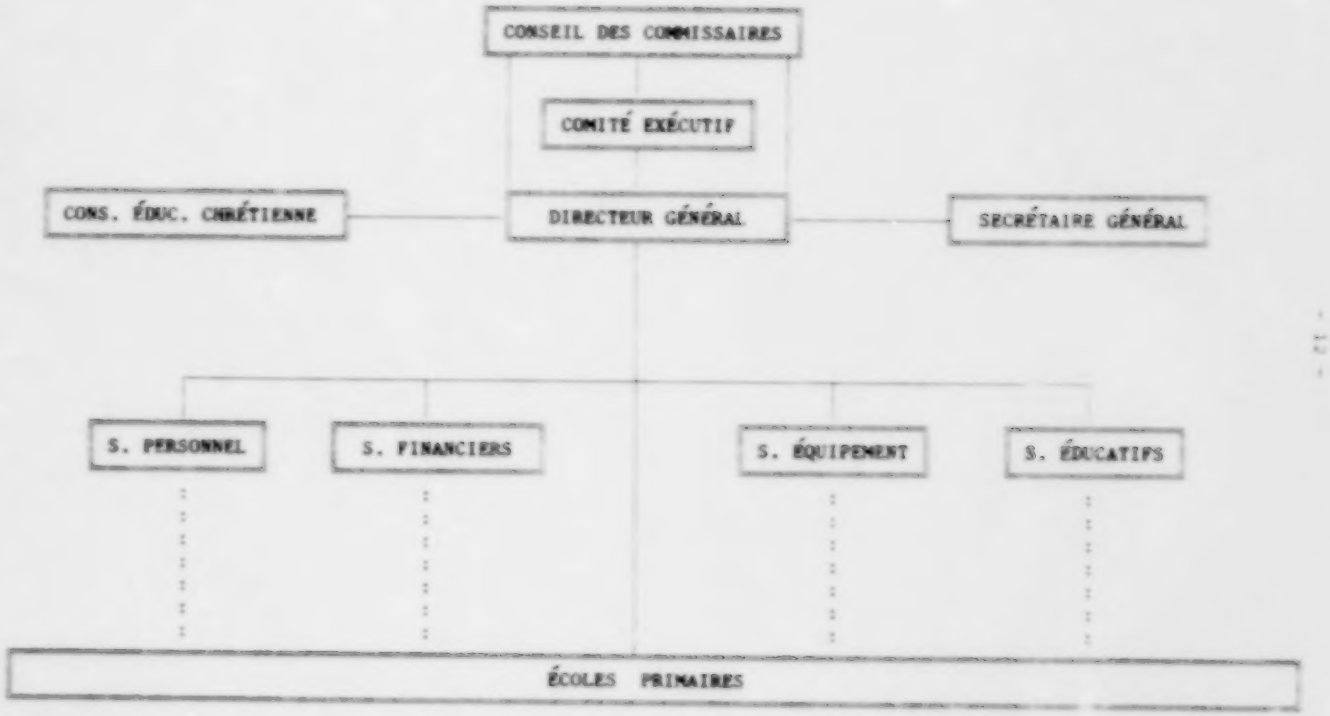


Figure A. Organigramme de la Commission scolaire de Drummondville
(adaptation de l'auteur de l'organigramme de la Commission scolaire de Drummond (Ile, 1984-1985)

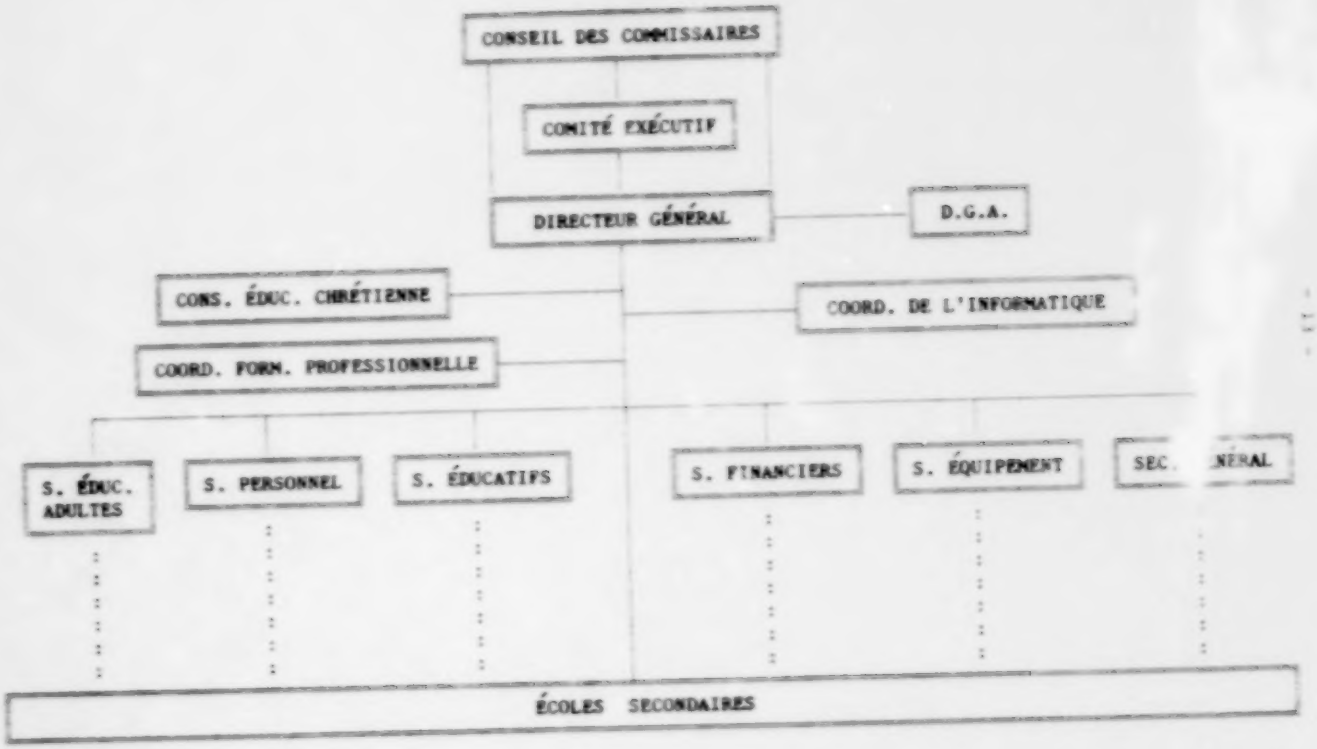


Figure B. Organigramme de la Commission régionale Saint-François
(adaptation de l'auteur de l'organigramme de la Commission régionale Saint-François, 14 novembre 1985)

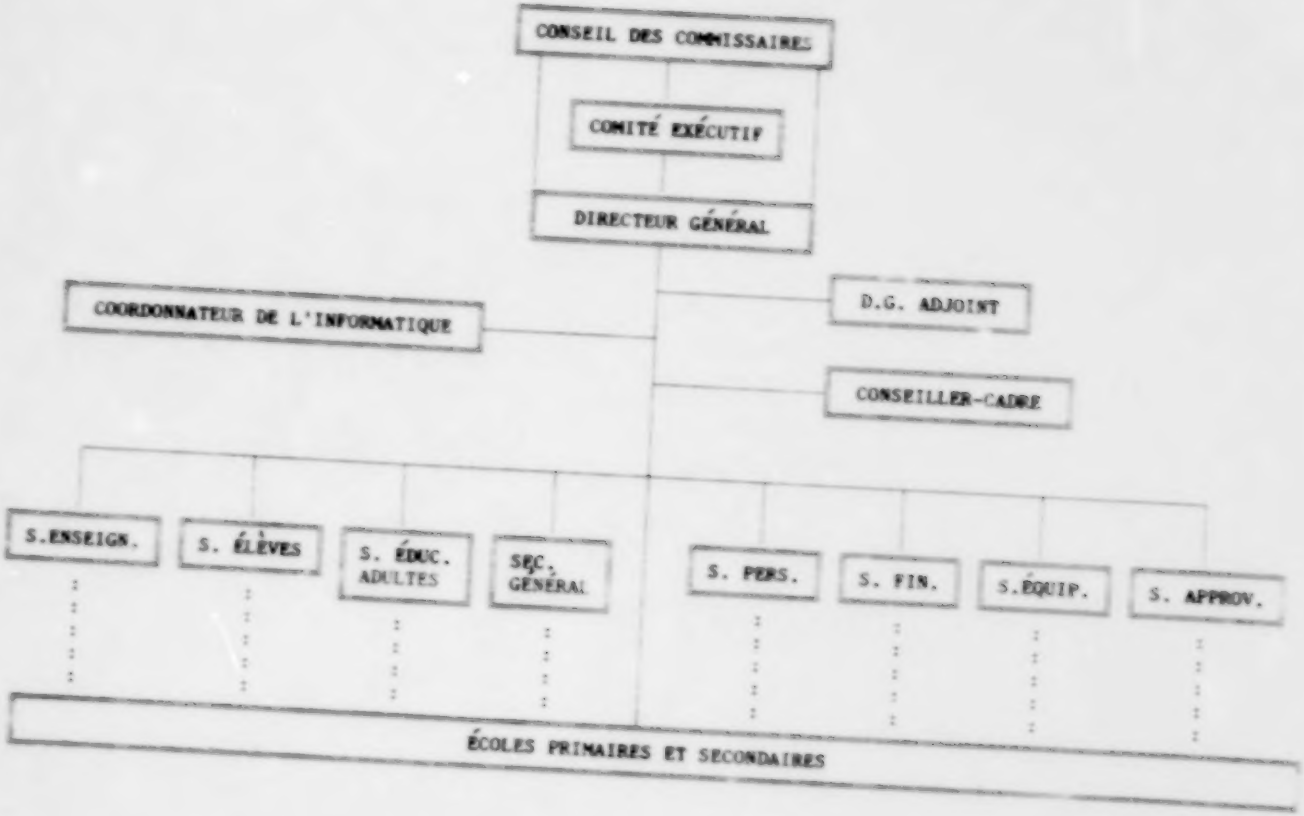


Figure C. Organigramme de la Commission scolaire des Chênes
(adaptation de l'auteur de l'organigramme de la Commission scolaire des Chênes, 22 juin 1987)

2.2.5 Problématique

Compte tenu de ce que nous avons décrit auparavant, nous pouvons comprendre pourquoi la Commission scolaire des Chênes est maintenant confrontée à la nécessité de rédiger plusieurs politiques, dont une politique de sélection du personnel.

Il existe actuellement à la Commission scolaire des Chênes, un service du personnel composé d'employés provenant de trois (3) commissions scolaires différentes, dont deux (2) possédaient des politiques écrites de sélection du personnel, alors que la troisième suivait des normes et des procédures non écrites. Ces normes et ces procédures étant différentes d'une organisation à l'autre, les administrateurs se trouvent depuis l'intégration devant un dilemme à chaque fois qu'une décision doit être prise concernant la sélection du personnel : Quelles procédures suivre ? Quelles normes s'appliquent ? Quelles sont les politiques de la nouvelle commission scolaire en matière de sélection du personnel ?

C'est donc suite à la constatation de cette situation que l'organisation nous a confié le mandat énoncé au chapitre précédent, et qui devrait permettre d'identifier les éléments d'une politique de sélection du personnel pour la nouvelle commission scolaire et donner un encadrement aux décisions à prendre à ce sujet.

3. LE CADRE CONCEPTUEL

3. LE CADRE CONCEPTUEL

Les chapitres précédents ont permis de cerner la problématique et d'identifier le mandat confié. Nous présenterons dans ce nouveau chapitre le cadre conceptuel qui servira de support à notre étude. Nous choisirons, parmi les multiples sources documentaires consultées, celles qui fourniront des assises théoriques nécessaires dans le cadre de cette étude.

Dans un premier temps, nous présenterons les principaux concepts reliés à l'approche systémique. Le modèle de Bélanger et al. (1983), servira de base théorique pour expliquer l'approche systémique, le concept ITOFE de Vorer (1986) servira de complément à cette base et enfin le modèle de Kast et Rosenzweig (1979) nous permettra de préciser et d'expliquer les dysfonctions entre les éléments d'un système. Dans un deuxième temps, nous appliquerons le modèle de Bélanger et al. (1983) à la sélection du personnel.

3.1 REVUE DE LITTÉRATURE

3.1.1 L'approche systémique

D'après Bélanger, Petit et Bergeron (1983, pp.20-22), un système est "un ensemble d'éléments différenciés et interdépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activités en utilisant des ressources dans le but d'atteindre des résultats déterminés". Cette définition permet d'identifier les principales composantes d'un système et de les présenter symboliquement dans la figure suivante (figure D).

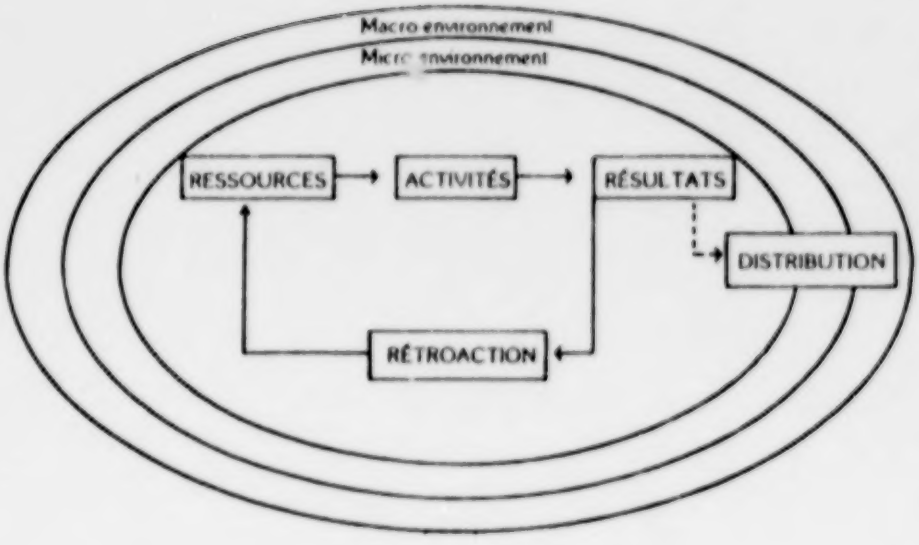


Figure D. Représentation symbolique d'un système (Bélanger, L. et al. 198))

Les résultats recherchés (ou extrants) constituent la raison d'être d'un système. C'est la traduction des objectifs dans la réalité. Cette composante permet de distinguer un système d'un autre et elle légitime l'engagement des ressources humaines et matérielles dans des programmes d'activités. Le degré d'atteinte des résultats recherchés permet également de juger du fonctionnement et de l'efficacité du système.

Les activités (ou transformations) sont l'ensemble ou la séquence des actions nécessaires à la transformation des ressources en résultats. Les ressources (ou intrants) regroupent habituellement les ressources humaines, la technologie, l'équipement, les moyens financiers et l'information. La rétroaction (ou retour) de l'information est une information générée par le

système qui permet de saisir le degré de réalisation des résultats recherchés et d'y apporter, s'il y a lieu, des correctifs sur le plan de l'allocation des ressources, de l'ordonnancement des activités ou de la formulation des objectifs. Enfin, la distribution est un processus qui consiste à acheminer dans l'environnement les résultats obtenus de manière à ce qu'ils servent de ressources aux autres systèmes utilisateurs.

Selon Kast et Rosenzweig (1979), tout système fonctionne dans un environnement donné, avec lequel chacune des composantes ou l'ensemble des composantes entretient des relations d'interdépendance. L'environnement se caractérise par une multitude de forces positives ou contraignantes qui agissent sur le système. On distingue alors deux types d'environnement, le micro-environnement qui comprend l'ensemble des forces qui agissent directement sur le système, et le macro-environnement qui comprend l'ensemble des forces qui agissent indirectement sur le système. La nature et l'intensité des relations qu'un système entretient avec son environnement, diffèrent d'un système à l'autre.

Voyer (1986) présente, de son côté, l'approche systémique par le concept ITOFE, qui est l'abréviation pour "Input-Transformation-Output-Feedback-Environnement". Ce concept peut s'appliquer à l'organisation d'un poste ou ou d'une unité administrative. La structure ITOFE peut être représentée par la figure E. Ce concept décrit l'organisation par rapport à son environnement, sa raison d'être et ses clients. Il permet de décrire précisément les relations entre le besoin de la clientèle, ce que l'organisation fournit comme "output", comment cet "output" est distribué et

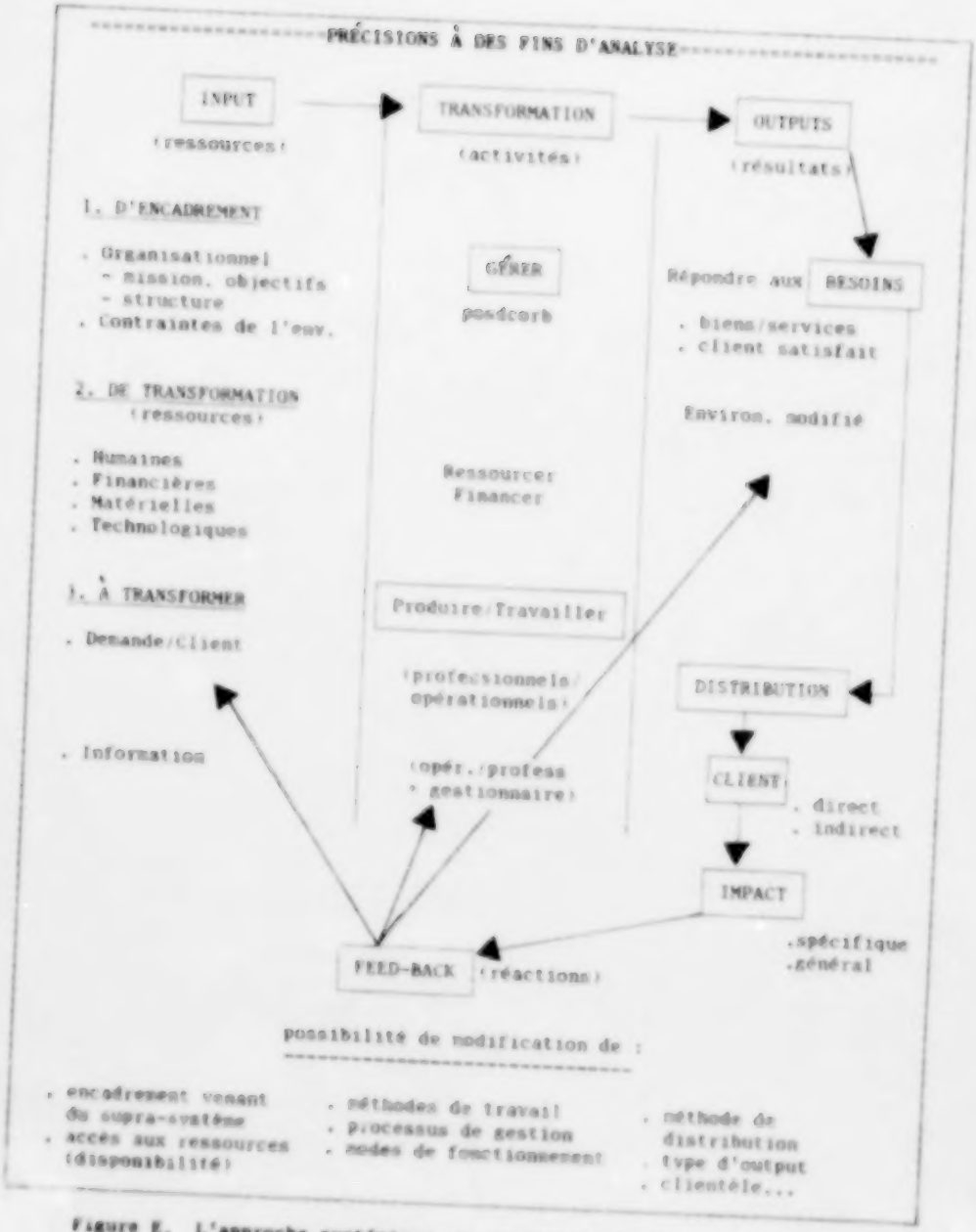


Figure E. L'approche systémique par le concept ITOFE (Voyer, 1986).

quel est son impact en général. Le concept permet aussi de décrire ce que l'on met comme ressources dans le système, la façon dont on s'y prend pour transformer les "inputs" en "outputs", comment on gère ce processus et finalement, quel est le "feedback" qu'on reçoit sur ce que l'on produit et sur la façon dont l'ensemble fonctionne.

Le concept IIUPE s'insère donc dans la notion d'approche systémique, c'est une approche globalisante, "macroscopique", où un système est d'abord analysé comme un tout, en déterminant les relations entre les différents éléments qui le composent.

En parlant de l'approche systémique, De Rosnay (1975, p.9)[1] indique :

> "Il ne faut pas la considérer comme une "science", une "théorie" ou une "discipline", mais comme une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action..."

Selon Pavette (1990, p.4)[1], "l'approche systémique des organisations est une des plus répandues actuellement. Sa popularité repose surtout sur sa fonction "passe-partout" et sur son extrême puissance représentative."

En effet, le schéma de la figure E peut s'appliquer à toutes les organisations et à tous les sous-systèmes des organisations (postes, comités, unités, départements, etc.). Toujours selon Pavette (1990), ce schéma peut donc servir de canevas pour broder des représentations plus complètes et permet de spatialiser nos conceptions du management, puisqu'il fait ressortir l'équation de base du management : "satisfaire des besoins en transformant des ressources".

D'autres auteurs (Kast et Rosenzweig (1979) définissent l'organisation comme étant un système ouvert, c'est à dire en relation dynamique avec son environnement. Ce dynamisme est la résultante de l'interaction de plusieurs sous-systèmes qui s'interpénètrent, tel que le suggère la figure F.

A) Le sous-système valeurs, raison d'être, résultats attendus, politiques.

Ce sous-système est la composante de l'organisation qui reflète les valeurs, la raison d'être, les résultats attendus et les politiques de l'organisation. Selon Pavette (1980), c'est le réservoir où tous, individus et groupes, puisent quotidiennement pour appuyer leurs décisions : critères de décision, justifications, rationalisations...

Si ce sous-système est influencé par le contexte socioculturel et économique du milieu ambiant, il est par ailleurs, lui-même déterminant pour le comportement des autres sous-systèmes. On le qualifiera d'extérieur aux autres sous-systèmes.

Ainsi, pour une organisation, les lois existantes, les conventions collectives, etc., exerceront une influence considérable sur ce sous-système. Une politique de sélection du personnel dans une organisation, devra donc tenir compte de cet environnement. De plus, cette politique aura une influence certaine sur le sous-système psychosocial de l'organisation.

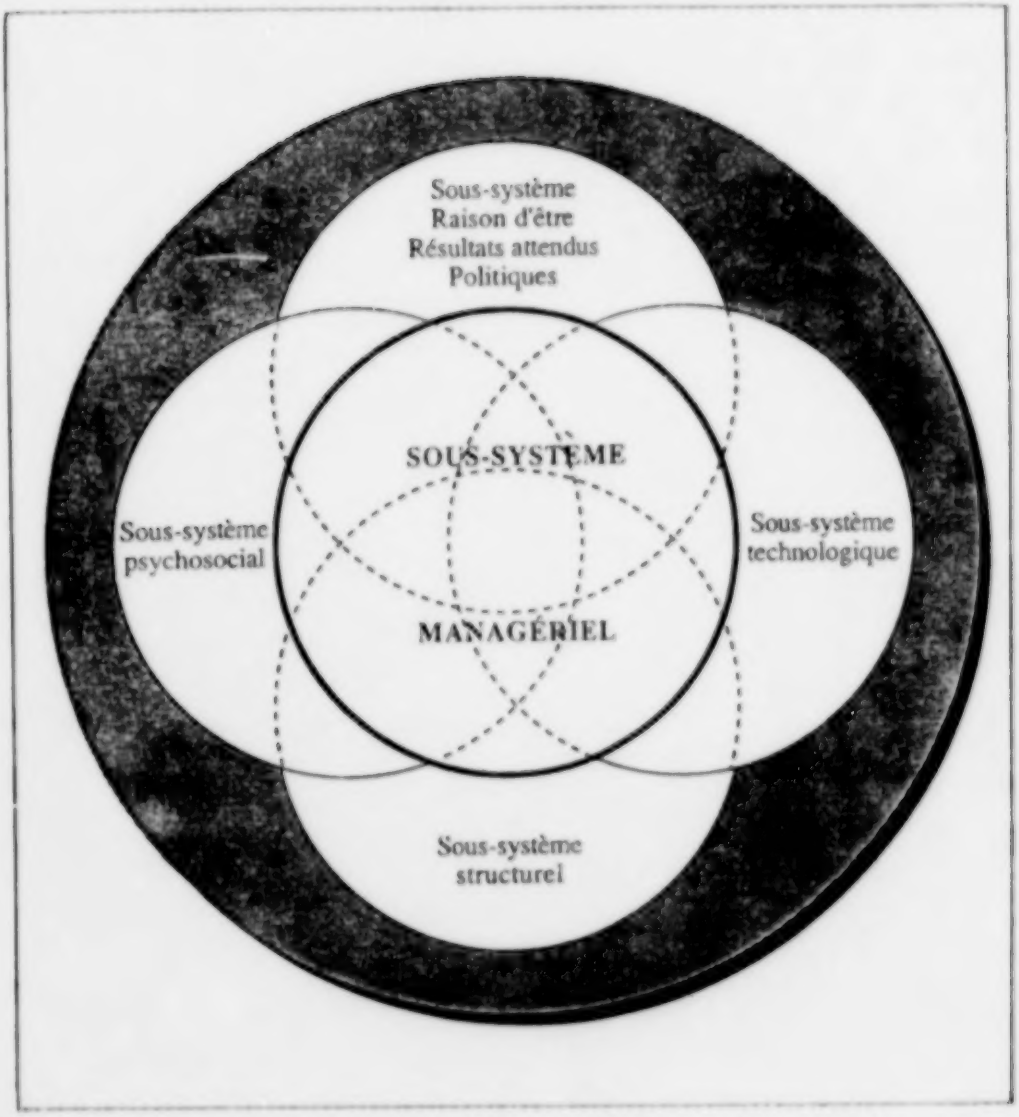


Figure F. Organisation d'un système inspiré de Katz et Rosenzweig (1979)

B) Le sous-système psychosocial

Ce sous-système est constitué des individus et des groupes qui oeuvrent à l'intérieur de l'organisation et des relations qu'ils entretiennent. Il inclut les phénomènes réels que sont la motivation, le climat organisationnel, les statuts, les rôles, etc. Adrien Pavette (1980) spécifie que "l'organisation est cette tension entre des individus bien concrets et des règles abstraites qui définissent leurs comportements et leurs relations".

Ce sous-système aussi ne peut être dissocié des autres sous-systèmes. Par exemple, les relations entre les individus et les groupes vont être conditionnées par le sous-système managériel (ex. le style de leadership des gestionnaires en place). À leur tour, les relations entre les individus et les groupes influenceront le sous-système de buts et de valeurs.

C) Le sous-système structurel

Le sous-système structurel est celui qui comprend la spécialisation du travail et l'interdépendance des tâches présentes dans l'organisation. Il est formalisé par l'organigramme, les descriptions de tâches, les procédures, etc. Encore là, les liens avec les autres sous-systèmes sont très étroits. Par exemple, il affectera le sous-système psychosocial en "répartissant" les individus entre diverses unités administratives, de façon plus ou moins homogène. En fait, ce sous-système reflète la liaison entre le sous-système technologique de l'organisation et les personnes qui exécutent les tâches.

D) Le sous-système technologique

Ce sous-système comprend l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes accessibles et nécessaires au travail tel qu'il doit se faire dans l'organisation. Il englobe également l'ensemble des bâtisents et équipements (hardware), ainsi que les méthodes de travail (software) utilisées dans les processus de transformation des intrants ou des extrants.

Il n'y a pas de doute que ce sous-système est en interrelation avec les autres sous-systèmes. Pensons à la technologie et son influence sur le système psychosocial, ou à la politique de sélection du personnel (système de buts et de valeurs) et son influence sur le savoir-faire (système technique).

E) Le sous-système managériel

Le sous-système managériel est la pierre angulaire de l'organisation. C'est ce système qui a pour rôle d'assurer l'équilibre entre l'organisation et son environnement. C'est le lieu où se rencontrent et s'équilibrent les quatre (4) autres dimensions (Pavette, 1980).

F) Le système global

Le système reçoit des ressources de l'environnement sous forme matérielle d'énergies ou d'informations. Il transforme ces ressources et les retourne à l'environnement sous forme de produits, de services ou d'infor-

nations. Cette transformation est rendue possible par l'interaction des cinq (5) principaux sous-systèmes, eux-mêmes ouverts sur l'environnement.

Il est important de remarquer que ce modèle possède aussi la structure ITOFE sous-jacente qui le traverse horizontalement, comme le montre la figure F. De plus, ce système nous fournit les éléments nécessaires pour pouvoir préciser et expliquer les dysfonctions entre les éléments d'un système.

Voyons maintenant comment on peut appliquer cette notion de système à la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous croyons utile de définir d'abord ce que nous entendons par la gestion des ressources humaines.

3.1.2 La gestion des ressources humaines

D'après Sekiou (1986, p.11), Joseph C. Pierre, s'inspirant de Wendell French, présente la gestion du personnel comme étant :

> "la fonction du management dont l'objet est de concevoir, de planifier, de coordonner et de contrôler l'ensemble interdépendant et interrelié des processus et éléments facilitateurs ou catalyseurs qui, d'une part, visent à l'utilisation efficiente des ressources humaines de l'organisation, c'est-à-dire qui se réfèrent à l'acquisition, à l'utilisation, au développement et à la motivation des membres de l'entreprise et, d'autre part, s'efforcent d'assurer la continuité de l'entreprise en tant que groupe social soumis à des pressions et à des tensions externes et internes."

Selon L. Sekiou (1986, p.12), cette longue définition de la gestion du personnel a l'avantage de situer celle-ci comme faisant partie de la fonction "management", de préciser sa fonction dans l'organisation et surtout d'approcher la gestion du personnel par la théorie des systèmes.

1.1.3 La notion de système appliquée à la gestion des ressources humaines

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'approche systémique est nouvelle dans le sens que, jusqu'ici, les problèmes sociaux de l'organisation étaient considérés isolément et recevaient des solutions isolées. Dans l'optique systémique, chacun des processus de la gestion du personnel est envisagé comme faisant partie d'un ensemble plus vaste constitué de divers processus agissant les uns sur les autres. Par exemple, les décisions en matière de sélection ont des effets aux niveaux de la formation, de la promotion, de la rémunération, etc., ce dont on ne se rendait pas compte autrefois. C'est la notion d'interdépendance qui est mise en évidence.

Pour L. Sekiou (1986, p.12-13), la gestion du personnel est un "sous-système du système de management de l'entreprise; elle en représente la facette humaine".

Si l'on se réfère à ce que nous avons souligné précédemment, relativement à l'approche systémique, le système de gestion du personnel a en propre des résultats recherchés (extrants), des activités (transformations), des ressources (intrants), une rétroaction ("feedback"), une distribution et un environnement.

A) Le modèle de Barnabé (1981)

Dans son livre "Gestion du personnel", Sekiou (1986, p.11) propose une représentation du système de gestion du personnel, dont la source est de Barnabé (1981, p. 27-93) et que nous reproduisons dans le tableau qui suit (figure 6).

Cette représentation de Barnabé (1981) clarifie les intrants et les extrants du système de gestion du personnel.

Les intrants : les objectifs de l'organisation, les attentes et les besoins des individus et des groupes, les tâches à exécuter, les autres systèmes de gestion et les offres du marché de l'emploi.

La transformation : Barnabé s'est référé dans ce processus de transformation de gestion du personnel, au modèle de Wendell et French (1974). On y retrouve parmi les activités : le processus d'organisation du travail, le processus de sélection du personnel, le processus de rémunération, etc.

Les extrants : Ce sont les objectifs organisationnels réalisés, les attentes et besoins d'individus et de groupes satisfaits, les tâches exécutées, les autres systèmes satisfaits et les actions sur le marché de l'emploi.

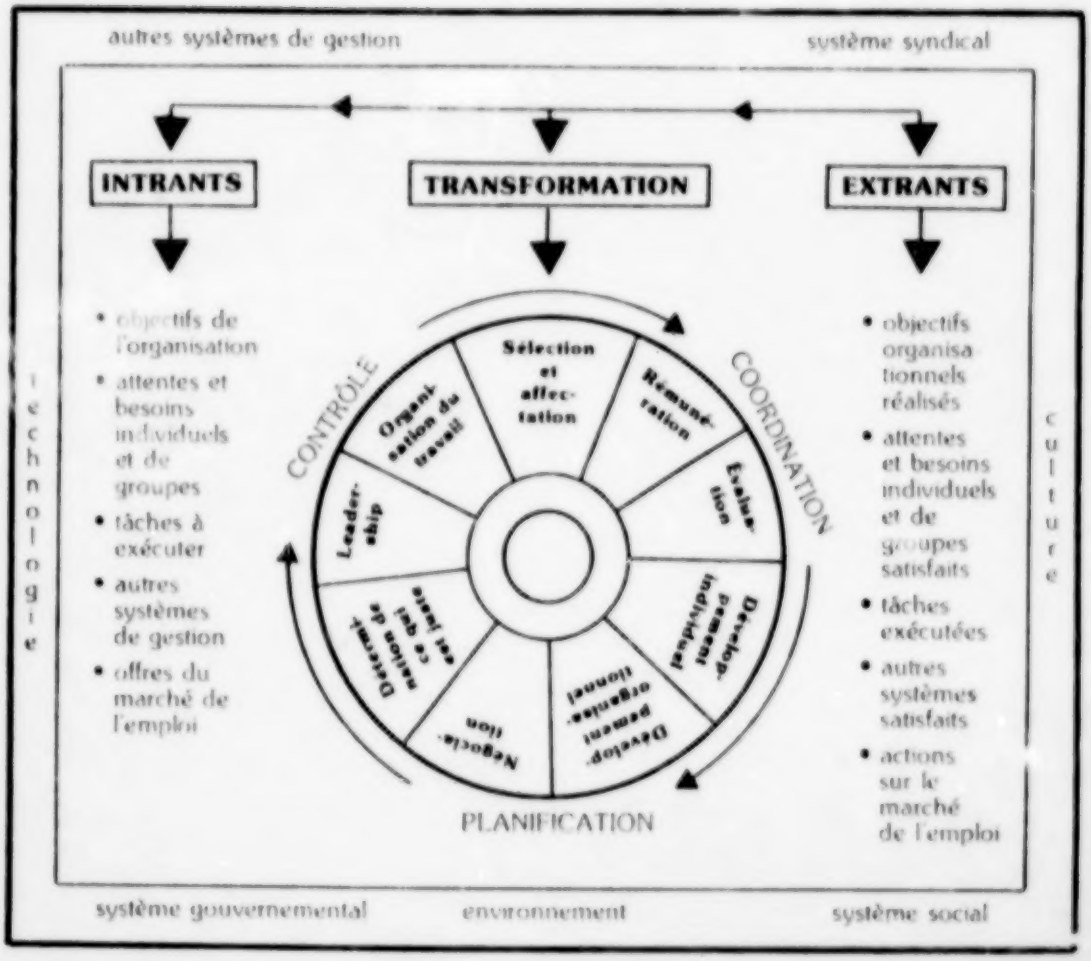


Figure 6. **Représentation du système de gestion du personnel**
(source : C. Barnabé, Le Gestion des ressources humaines en éducation, p.73 (modifié par Bolduc, 1986, p.131)

L'environnement : Selon Barnabé (1981), on retrouve comme environnement au système de gestion des ressources humaines : les autres systèmes de gestion, le système syndical, la culture organisationnelle, la technologie, le système social et le système gouvernemental.

La représentation du modèle de Barnabé ne fait pas de différence entre le micro-environnement et le macro-environnement. De plus, la rétroaction ("feedback") et la distribution ne sont pas clairement identifiées. Par ailleurs, le modèle de Bélanger et al. (1983, p.40), que nous soulignons dans le tableau qui suit (figure H), tient compte de ces points.

B) Le modèle de Bélanger et Al. (1983)

Bien que tous deux soient basés sur l'approche systémique, le modèle de Bélanger et al. (1983) nous semble plus complet que celui de Barnabé et diffère de ce dernier en ce qui suit :

Les ressources : Bélanger et al. ne définissent pas les intrants comme étant les objectifs et les attentes mais plutôt les ressources humaines, matérielles et financières. À ceci ils ajoutent les ressources informationnelles.

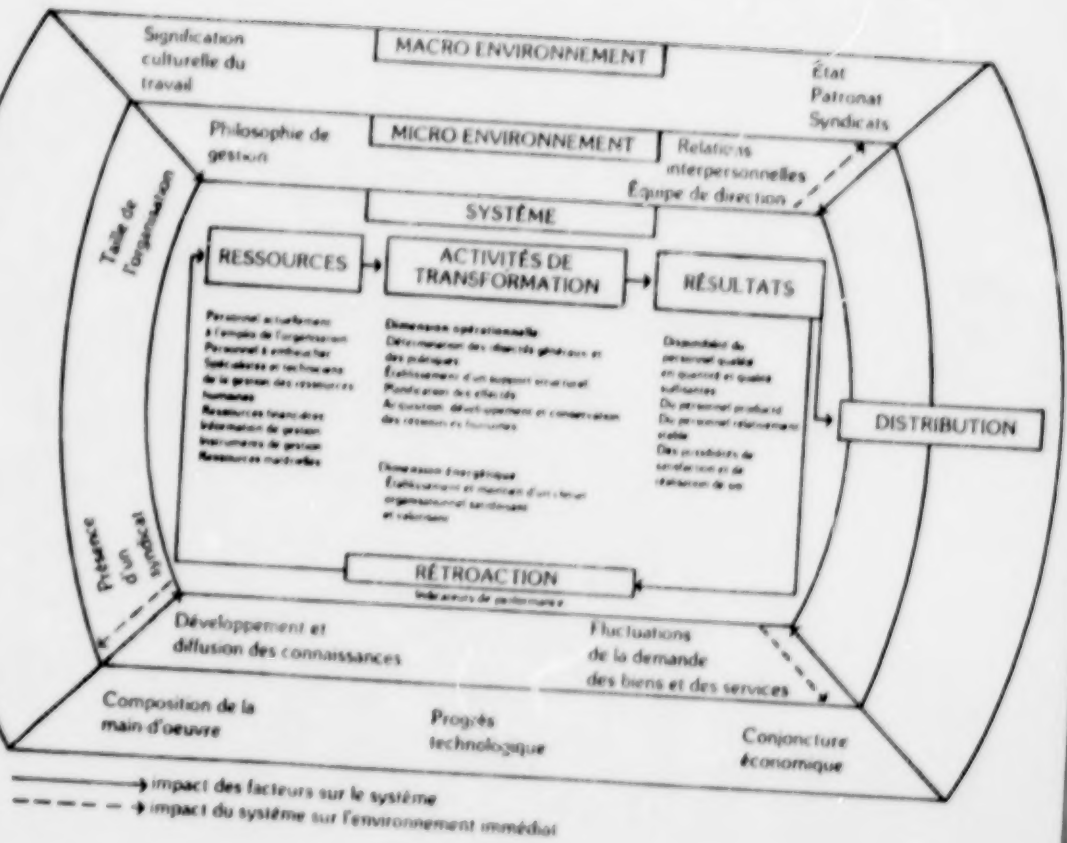


Figure 8. La notion de système appliqué à la gestion des ressources humaines (Bélanger, 1981, p.40)

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

La transformation : Belanger et al. regroupent les activités de transformation dans le système de gestion des ressources humaines sous deux dimensions :

1.- La dimension opérationnelle : détermination des objectifs généraux et des politiques, établissement d'un support structurel, planification des effectifs et acquisition, développement et conservation des ressources humaines.

2.- La dimension energétique : établissement et maintien d'un climat organisationnel satisfaisant et valorisant.

Les résultats : Pour Belanger et al., un système de gestion des ressources humaines doit viser les résultats suivants :

- disponibilité du personnel qualifié en quantité et en qualité suffisantes;
- du personnel productif;
- du personnel relativement stable;
- des possibilités de satisfaction et de réalisation de soi.

La rétroaction : L'information obtenue à la suite d'une cueillette de données sur le degré d'atteinte des résultats (indicateurs de performance) est retournée au système pour analyser et évaluer les programmes d'activités et pour effectuer une nouvelle répartition des ressources.

La distribution : cette dimension du modèle de Bélanger et Al., n'apparaît pas dans le modèle de Barnabé. Elle réfère à l'acheminement dans l'environnement des résultats obtenus par le système de gestion des ressources humaines. Ces résultats servent de ressources aux autres systèmes utilisateurs.

Le dernier élément est l'environnement du système de gestion des ressources humaines. On distingue le micro-environnement, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs internes à l'organisation qui peuvent influencer la gestion des ressources humaines et le macro-environnement, c'est-à-dire les facteurs externes à l'organisation qui peuvent agir indirectement sur le système des ressources humaines.

Le micro-environnement : On y retrouve la culture de l'organisation, la philosophie de gestion et le système de valeurs des dirigeants, la taille de l'entreprise, les fluctuations de la production des biens et des services, la nature des relations interpersonnelles au sein de l'équipe de direction et la présence, ou l'absence, d'un syndicat.

Le macro-environnement : l'importance ou la signification que l'on attache au travail varie selon l'époque où l'on vit, l'âge des individus, la nature des tâches, les conditions d'exécution et les secteurs de l'activité écono-

nique. cette valeur du travail sur le plan culturel influence le système de gestion des ressources humaines. À ceci on peut ajouter le développement et la diffusion des connaissances, les institutions du travail, les changements dans la composition de la main-d'oeuvre, le progrès technologique et la conjoncture économique. Tous ces facteurs influencent le système de gestion des ressources humaines.

Maintenant que nous avons revu la littérature en ce qui concerne l'approche systémique et la gestion des ressources humaines, nous nous attarderons à l'une des activités les plus importantes de la gestion des ressources humaines, soit la sélection du personnel et verrons comment l'approche systémique s'applique à cette activité.

3.2 LA SÉLECTION DU PERSONNEL

L'un des défis constants que doit relever le service des ressources humaines, c'est de trouver le personnel dont l'organisation a besoin. L. Sekiou (1986, p.216), définit la sélection comme :

> "un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions de l'environnement".

C'est un processus qui doit être rigoureux. Quatre (4) raisons soutiennent cette dernière affirmation :

1.- L'activité est coûteuse. Elle mobilise des personnes, des énergies, des locaux, du matériel et du temps. Elle devient une activité onéreuse, s'il faut la reprendre plusieurs fois pour [illegible]

2.- Dans certains milieux, l'engagement du personnel a un caractère en plus irrévocable. Ceci est surtout vrai dans les entreprises publiques où la sécurité d'emploi des employés existe.

3.- Les règles relatives à la non-discrimination dans l'emploi, telle la charte des droits et libertés de la personne au Québec, exigent de la part des employeurs une certaine rigueur dans le processus de sélection.

4.- Les exigences des consommateurs qui sont de plus en plus informés. Ceux-ci s'attendent à recevoir un produit ou un service de qualité. Une telle attitude de la part des consommateurs oblige les employeurs à choisir des candidats qui présentent des garanties suffisantes de fournir un travail compétent et soigné.

Maintenant que nous avons défini la sélection du personnel et démontré l'importance de cette activité de gestion des ressources humaines, voyons comment s'applique l'approche systémique à cette activité.

3.3 LA SÉLECTION DU PERSONNEL EN TANT QUE SYSTÈME : CADRE CONCEPTUEL

Cette activité importante de la gestion du personnel peut être considérée comme un système en soi. Le schéma de la page suivante (figure 1) illustre ce système avec tous ses éléments : les intrants, le processus de transformation, les extrants, la distribution, la rétroaction et l'environnement. Chacun de ces éléments mérite qu'on s'y attarde.

3.3.1 Les intrants du système de sélection du personnel

Avant de débuter le processus de sélection, il faut considérer quelques étapes préalables. Tout d'abord, le gestionnaire des ressources humaines doit connaître les politiques de l'organisation qui touchent de près ou de loin la sélection du personnel. Les politiques de promotion interne, les politiques de recrutement, les politiques de rémunération, etc., influenceront le processus de sélection. Par exemple, si le taux du marché des ingénieurs est de 3 000 $/mois, il sera difficile à une entreprise de trouver des candidats acceptables si le salaire offert est uniquement de 2 600 $/mois.

Par la suite, le gestionnaire des ressources humaines se doit de déterminer les besoins réels en main-d'oeuvre. En effet, une planification des ressources humaines, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif, est essentielle. Il faut prévoir le nombre et la nature des postes que l'entreprise devra combler dans un avenir prévisible. Cette étape de planification est normalement suivie par l'analyse des tâches. Le résultat de ce travail est la description des emplois et la spécification

CADRE CONCEPTUEL

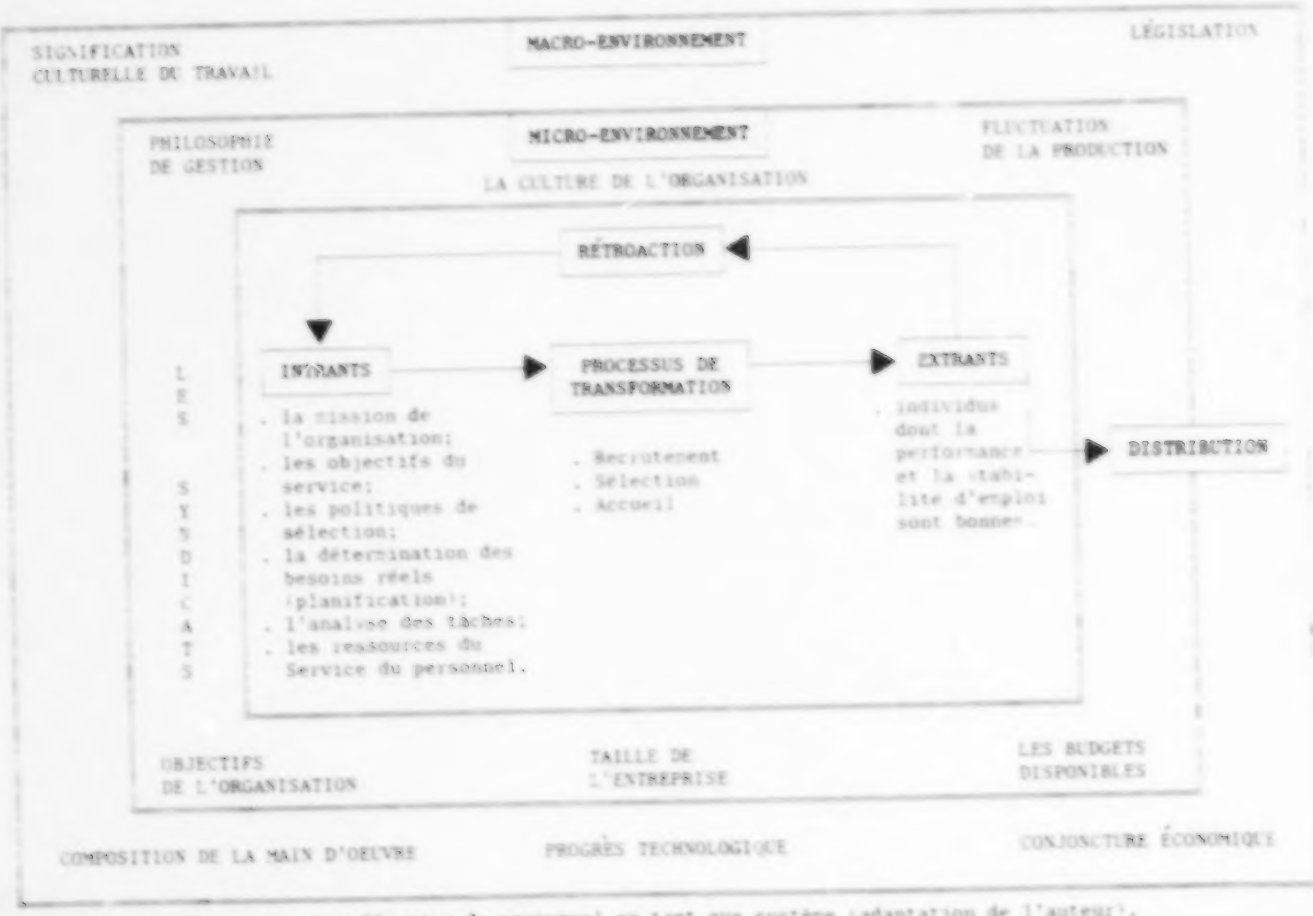


Figure I. La sélection du personnel en tant que système (adaptation de l'auteur).

des emplois (exigences des emplois). Tout ceci sert de base pour l'évaluation des emplois et pour la hiérarchisation des salaires.

Le gestionnaire connaît maintenant les politiques de l'entreprise, le nombre et la nature des postes à combler, la description des tâches de ces postes, les exigences nécessaires à l'exécution de ces tâches et les salaires rattachés à ces postes. Il peut maintenant débuter le processus de sélection.

3.3.2 Le processus de sélection

Trois (3) grandes étapes caractérisent ce processus : le recrutement, la sélection proprement dite et l'accueil et l'orientation initiale des nouveaux employés.

Le processus de recrutement a pour objectif d'identifier des personnes compétentes et de les inciter à poser leur candidature aux postes disponibles. Le processus débute par la recherche de candidatures et prend fin lorsque ces personnes posent leur candidature. Les sources de recrutement sont de deux (2) types : les sources internes et les sources externes. La figure de la page suivante (figure 3) résume les principaux moyens, canaux, avantages et inconvénients des sources de recrutement internes et externes.

Source	Catégories	Moyens	Canaux	Avantages	Inconvénients
INTERNE	Réaffectation	**Mutation**	**Promotion**	• **Possibilité d'augmentation de la rémunération** • **Utilisation optimale de la compétence** • **Motivation et satisfaction** • **Permanence dans l'emploi** • **Accroissement de responsabilité**	• **Incertitude de choix** • **Conflit** • **Pas de sang nouveau** • **Tension**
			Rétrogradation	• **Utilisation optimale** • **Sécurité d'emploi** • **Règlement de conflits**	• **Perte de motivation** • **Rumeurs** • **Conflits**
EXTERNE	Marché interne	**Direct**	**Candidatures Spontanées**	• **Bonne initiative de la part des candidats**	• **Éparpillement des énergies des candidats**
		Indirect	**Relations Personnelles**	• **Meilleure communication avec certains employés** • **Possibilités meilleures pour obtenir un poste**	• **Favoritisme** • **Jalousie** • **Népotisme**
	Marché de structure institutionnelle	**Public**	**Bureaux de placements gouvernementaux canadien et québécois**	• **Gratuité** • **Possibilité d'obtenir une subvention**	• **Peu efficace**
			Agence nationale pour l'emploi (France)		• **Impose des contraintes à l'employeur**
		Privé	**Associations**	• **Standardisé** • **Compétence garantie**	
			Media d'information (Presse)	• **Efficace** • **Rapide** • **Coût moins élevé** • **Candidats rejetés facilement**	• **Trop de variété**
			Bureaux de placement collèges et universités	• **Bonne formation académique des nouveaux** • **Salaire modéré**	• **Moins d'expérience**
			Agences privées	• **Efficacité** • **Banque de candidats qualifiés** • **Confidentialité**	• **Coût élevé**

Figure 3. Les principaux moyens, canaux, avantages et inconvénients des sources interne et externe (Sekiou, 1986)

Quand à la sélection proprement dite, nous l'avons définie auparavant. À première vue, la sélection se présente comme un processus relativement simple; en réalité, elle soulève de nombreux problèmes complexes. Voyons d'abord le processus typique de sélection. Nous avons choisi comme modèle le processus décrit par Sekiou (1986, p.240). Par ce schéma, nous suivons les principales phases de la sélection depuis l'analyse de la documentation reçue des candidats jusqu'à l'embauche. Il peut certainement arriver, avec raison, qu'une organisation ne suive pas dans l'ordre toutes les étapes de ce processus. Il est possible pour une organisation de préférer faire les vérifications de références avant les entrevues. D'autres, tels les hôpitaux, feront passer l'examen médical avant de recommander un candidat pour embauche. L'ordre et le nombre des étapes peuvent donc varier d'une entreprise à l'autre, ou d'un type d'emploi à un autre.

La décision d'utiliser plusieurs ou seulement quelques instruments de sélection doit reposer sur l'efficacité démontrée de ces instruments, c'est-à-dire leur validité et leur fidélité, ainsi que sur leur utilité, compte tenu des coûts impliqués.

L'accueil et l'orientation initiale des nouveaux employés sont d'une extrême importance. L'absence d'un tel programme formel est souvent révélatrice de la philosophie de gestion des dirigeants à l'égard des ressources humaines (Bélanger et al., 1981 p.111).

3.3.3 Les extrants du système de sélection du personnel

Les résultats requis par les activités de ce système se résument à fournir des individus dont la performance et la stabilité d'emploi sont les meilleures possible.

3.3.4 La rétroaction au système de sélection du personnel

Selon Bélanger et al., (1981, p.106) l'évaluation des activités de recrutement est importante :

> "L'évaluation des activités de recrutement implique qu'on puisse, sur une base régulière, vérifier jusqu'à quel point les objectifs ont été atteints et à quel coût. Les diverses sources de recrutement peuvent aussi être évaluées les unes par rapport aux autres pour vérifier lesquelles donnent les meilleurs résultats (c'est-à-dire fournissent à l'organisation des employés compétents, stables, etc.) au moindre coût. Il est ensuite possible de faire des économies substantielles en privilégiant les sources de recrutement qui fournissent les employés les plus stables et qui provoquent donc une réduction du taux de roulement".

Quant à la sélection dans son ensemble, il s'agit de s'assurer que le système est fidèle et valide. Les résultats obtenus doivent fournir des employés dont la performance concorde avec les prédictions. De plus, ils doivent être stables.

Selon Werther, Davis et Lee Gusselin (1985, pp.244-245), la rétroaction au système de sélection est difficile :

> "Lorsque la sélection a permis d'identifier du personnel productif, il est souvent difficile pour les spécialistes de l'embauche de l'apprendre parce que les superviseurs s'attribuent la responsabilité de ce bon rendement, plutôt que d'y voir les effets du processus de sélection. Par contre, l'information est généralement abondante sur les échecs de la sélection. Il peut s'agir de poursuites, de superviseurs insatisfaits, d'une augmentation du taux de roulement ou d'absentéisme, d'un faible rendement, d'un bas niveau de satisfaction du personnel et même de l'accroissement des activités syndicales".

La rétroaction s'obtient donc en trouvant des réponses à des questions spécifiques, telles :

- Quel est le rendement des nouveaux employés ?
- Quel est le taux de roulement des nouveaux employés ?
- Quel est le taux d'absentéisme des nouveaux employés ?
- Les nouveaux employés sont-ils satisfaits ?
- Comment s'adaptent les nouveaux employés ?

3.3.5 L'environnement du système de sélection du personnel

Tel que nous l'avons expliqué auparavant, la poursuite des objectifs d'une organisation et la réalisation des activités impliquent que l'organisation transige continuellement avec l'environnement économique, culturel ou politique. Il n'y a aucun doute que, pour la sélection du personnel, l'organisation doit considérer un ensemble d'exigences ou de possibilités définies par la législation en vigueur, le marché, la technologie, etc.

Plusieurs facteurs internes influencent aussi la sélection du personnel. Pensons à la présence ou à l'absence d'un syndicat, aux fluctuations de la production, la culture de l'organisation, etc.

L'organisation évolue donc dans un contexte dynamique et changeant qui exige une certa ne capacité d'adaptation de sa part. Le système de sélection du personnel n'y échappe pas.

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Maintenant que nous avons établi les assises théoriques de l'étude, nous nous devons de décrire le cadre méthodologique utilisé. Nous expliquerons les méthodes de collecte de données et le rationnel sous-jacent aux choi. que nous avons faits à ce sujet.

Dans ce chapitre, nous détaillerons aussi les éléments qui ont servi à structurer le questionnaire que nous avons utilisé lors des entrevues. Nous expliquerons le lien qui existe entre le questionnaire et le cadre conceptuel.

4.1 MÉTHODOLOGIE RETENUE

En introduction nous avons mentionné qu'au moment de cette étude, nous siégions aussi comme commissaire au sein du Conseil des commissaires. Faisant ainsi partie de l'organisme qui nous a confié le mandat de ce projet d'intervention, nous en connaissions les besoins et les possibilités. Ce poste nous permettait aussi de recueillir des données informelles. Ceci est considéré comme un avantage puisque toute organisation comporte une dimension formelle et une dimension informelle. L'ensemble de ces deux composantes forme un tout qu'il est souvent difficile de dissocier. Selon Weisbord (1978), l'appréciation d'un mode de fonctionnement doit se faire en tenant compte des liens formels et informels que les individus vivent dans l'organisation. Notre étude comprend donc des éléments de cueillette de données qui sont liés à ces deux (2) dimensions.

Cependant, nous sommes conscient que le projet ne doit pas être fondé sur des jugements personnels et subjectifs qui, sans être nécessairement faux, ne peuvent servir de base à l'analyse. L'importance a donc été mise sur la collecte d'informations formelles et pertinentes et sur une analyse rigoureuse de ces informations.

4.1.1 Cueillette de données informelles

La participation aux réunions du Conseil des commissaires et à divers comités de ce Conseil, dont le comité exécutif, ainsi que les échanges informels avec le personnel cadre de la commission scolaire, ont permis de cerner certains éléments de la problématique existante. Ces données informelles nous ont permis de déterminer le choix des méthodes de cueillette des données formelles à utiliser dans le cadre de ce projet, ainsi que les personnes à rencontrer.

4.1.2 La population

Suite aux rencontres informelles, nous avons jugé que les personnes suivantes devaient faire partie de la population à renconter :

Pour les commissaires :

Dix sur vingt-huit (10/28) commissaires.

Pour les hors-cadres et administrateurs :

Huit personnes sur une possibilité de trente (8/30) :

a) Le directeur général à titre de supérieur hiérarchique de tous les cadres des écoles et des services;

b) Le directeur général adjoint, qui occupait auparavant le poste de directeur général de la Commission scolaire de Drummondville. Le directeur général adjoint est aussi le mandant pour ce projet;

c) Quatre des huit (4/8) directeurs de service, incluant le directeur du personnel et les directeurs qui sont, ou qui peuvent être, impliqués dans l'embauche d'enseignants;

d) Le coordonnateur du service du personnel qui occupait auparavant le poste de directeur du personnel de la Commission scolaire de Drummondville;

e) Le coordonnateur au service des finances en sa qualité d'ancien directeur des finances à la Commission scolaire d'Acton Vale.

Pour les écoles :

Dix directeurs d'école, primaire et secondaire, sur une possibilité de cinquante-trois (10/53).

Pour le syndicat :

Le président du "Syndicat des enseignants et enseignantes de la région de Drummondville".

Même si on ne peut qualifier la technique utilisée pour l'échantillonnage de "scientifique", nous croyons cependant pouvoir obtenir d'excellents résultats. Les répondants choisis peuvent être jugés représentatifs puisque la taille de la population est assez grande : vingt-huit répondants sur cent onze (28/111) répondants possibles. De plus, ces répondants sont directement visés par le projet de recherche puisqu'ils forment essentiellement la clientèle du service du personnel dans son activité de sélection du personnel.

Enfin, mentionnons que la population choisie provient des trois (3) anciennes commissions scolaires, comme le démontre le tableau numéro 3 qui suit, ainsi que du syndicat qui représente le personnel enseignant de ces trois (3) commissions scolaires.

3. Provenance des répondants

Avant l'intégration répondant attaché à	Groupe des commissaires	Groupe des hors-cadres et administrateurs	Groupe des cadres d'école
Commission scolaire de Drummondville	8	3	5
Commission scolaire d'Acton Vale	2	1	1
Commission régionale Saint-François	voir note (1)	4	3
Total des répondants voir note (2)	10	8	9
Total des répondants possibles	28	10	53

Note (1) Les mêmes commissaires qui siégeaient aux deux commissions scolaires locales siégeaient aussi à la commission régionale.

Note (2) À ce total s'ajoute un répondant du syndicat des enseignants.

4.1.3 Cueillette de données formelles

Les méthodes utilisées pour la cueillette des données formelles doivent nous permettre, une fois les résultats analysés, de refléter le plus fidèlement possible la réalité du fonctionnement du plan organisationnel de la Commission scolaire des Chênes, spécifiquement en ce qui concerne la sélection du personnel. Par conséquent, parmi les méthodes qui servent à recueillir ces données, nous avons retenu les suivantes :

- revue des documents internes;
- entrevues individuelles;
- questionnaire;
- rencontres de groupes.

4.1.3.1 Revue des documents internes

La revue des documents, quoique restreints, nous a permis de connaître l'historique et le fonctionnement passé des trois (3) commissions scolaires disparues, ainsi que le fonctionnement actuel de la nouvelle commission scolaire.

4.1.3.2 Entrevues individuelles

Cette méthode a été utilisée lors de nos rencontres avec le personnel cadre. La liste des personnes rencontrées est à l'annexe B. À la demande de l'organisme, une rencontre individuelle a eu lieu avec le président du "Syndicat des enseignants et enseignantes de la région de Drummondville".

Ces rencontres visaient à obtenir de la part des personnes rencontrées, une image claire du fonctionnement actuel et leur vision du fonctionnement futur de l'organisation, spécifiquement en ce qui concerne la sélection du personnel.

L'entrevue individuelle s'est faite avec le questionnaire que nous avions préparé, et qui avait été remis à l'avance à la personne interviewée. Ce type d'entrevue-questionnaire a été retenu, compte tenu de l'impact que cela représentait pour le milieu, même si cette méthode nécessite un investissement important de temps. Le contact dans une entrevue personnalisée est davantage adapté à la réalité quotidienne du personnel cadre de la commission scolaire qu'un questionnaire à compléter et à retourner. Nous nous sommes adaptés en ce sens à la "culture" de l'organisation.

Au total, neuf (9) entrevues ont eu lieu. À part le directeur général et le directeur général adjoint, quatre (4) directeurs, deux (2) coordonnateurs et un (1) représentant syndical furent rencontrés. Les entrevues ont duré en moyenne deux (2) heures.

4.1.3.3 Questionnaire

Comme nous l'avons énoncé plus haut, l'objectif premier de ce questionnaire est d'obtenir des informations pertinentes, afin d'arriver à traduire l'image la plus complète et la plus claire possible du fonctionnement de la commission scolaire, spécifiquement en ce qui concerne la sélection du personnel.

Pour atteindre cet objectif, nous avons élaboré un questionnaire (voir annexe C) qui s'inspire de l'approche systémique et du modèle retenu dans le cadre conceptuel de l'étude. Les thèmes retenus pour structurer le questionnaire ont donc été les mêmes que ceux de l'approche systémique, soit les intrants, le processus de sélection (la transformation), la rétroaction et l'environnement. Deux (2) thèmes n'ont pas été couverts par le questionnaire, soit les extrants et la distribution. Ces thèmes étant couverts adéquatement par les autres méthodes de recherche de données.

Nous reprenons donc ici les thèmes retenus afin de préciser en quel sens nous les traiterons.

Les intrants

Parmi les intrants d'un système de sélection du personnel, nos questions ont touché la mission de l'organisation, les objectifs du service du personnel, les politiques et les procédures qui touchent la sélection du personnel, la planification des ressources humaines, l'analyse des emplois et la structure du service du personnel.

Nos questions, pour ce thème, cherchaient à établir si la mission ou la raison d'être de l'organisation, les objectifs poursuivis par le service du personnel, les politiques concernant la sélection du personnel et la structure du service du personnel sont connus et compris par tous les intervenants.

Ensuite nous avons tenté de savoir quels étaient les objectifs que les intervenants souhaitaient voir poursuivre et les politiques qu'ils voudraient voir établir, toujours dans le domaine de la sélection du personnel. Ceci nous a donné une idée des priorités souhaitées par les administrateurs. Nous avons procédé de la même façon pour connaître les améliorations souhaitées dans la planification des ressources humaines, l'analyse des emplois et la structure du service du personnel.

Le processus de sélection

Nos questions ont touché les trois (3) secteurs du processus de sélection, soit : le recrutement, la sélection proprement dite (entrevues, vérification de références, embauche) et l'accueil. Les questions ont été basées sur un des modèles retenus dans le cadre conceptuel de l'étude (Sekiou, 1986). Nous avons à ce chapitre, tenté de connaître le fonctionnement actuel et les améliorations souhaitées par les intervenants.

La rétroaction

Encore là, nous nous sommes basé sur le cadre conceptuel pour formuler les questions. La définition avancée par Bélanger et al. (1983, p.105) au sujet de l'évaluation des activités de recrutement nous a servi pour faire ressortir les points suivants :

- l'évaluation des sources de recrutement, les unes par rapport aux autres;

- la validation des tests utilisés par rapport au rendement des nouveaux employés;
- l'évaluation du rendement des employés par rapport aux attentes.

Tous ces points ont été couverts par le questionnaire, en cherchant surtout à connaître le fonctionnement actuel.

L'environnement

Nos questions portaient sur les facteurs environnementaux qui pouvaient influencer la sélection du personnel dans une commission scolaire. Parmi ceux-ci, nous avions choisi l'intégration, l'implication du palier politique (Conseil des commissaires), les conventions collectives et les nouveaux modes d'organisation du travail. Nous avons tenté de connaître l'opinion des répondants quant aux impacts positifs ou négatifs de chaque facteur. Les deux (2) dernières questions permettaient aux répondants de préciser d'autres facteurs importants à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation qui peuvent influencer la sélection du personnel et que nous devrions prendre en considération lors de notre analyse.

Le tableau qui suit (numéro 4), nous indique la liste des questions regroupées selon les éléments de l'approche systémique et spécifiquement ceux du modèle de Bélanger et al. (1981).

4. Liste des questions selon les éléments de l'approche systémique

NIVEAU D'ANALYSE	SUJET DES QUESTIONS	N° DE LA QUESTION
Les intrants	- La mission	2.1
	- Les objectifs du service du personnel	2.2
	. congruence entre objectifs et mission	2.3
	. objectifs suggérés	2.4
	. améliorations	2.5
	- Les politiques de sélection	2.6
	. politiques suggérées	2.7
	- Planification des ressources humaines	2.8
	- L'analyse des emplois	2.9
	- Structure du service du personnel	2.10
	. améliorations suggérées	2.11
Le processus de sélection	- Recrutement	
	. sources actuelles	3.1
	. sources suggérées	3.2
	- Entrevues	
	. participation régulière	3.3
	. participation du supérieur	3.4
	. formation en techniques d'entrevue	3.5
	. outils d'entrevue	3.6
	. nombre d'interviewers actuels	3.7
	. opinion sur le nombre actuel	3.8
	. suggestion sur le nombre d'interviewers	3.9
	. améliorations suggérées	3.10
	- Références	
	. procédure actuelle	3.11
	. améliorations suggérées	3.12
	- Embauche	
	. responsabilité de la décision finale	3.13
	. suggestions	3.14
	- Accueil	3.15
La rétroaction	- Évaluation des sources de recrutement	4.1
	- Validation des tests	4.2
	- Évaluation de la performance	4.3
	- Évaluation du rendement	4.4
	- Taux d'absentéisme	4.5

4. Liste des questions selon les éléments de l'approche systémique (suite)

NIVEAU D'ANALYSE	SUJET DES QUESTIONS	N° DE LA QUESTION
L'environnement	- L'intégration	5.1
	- Le palier politique	5.2
	- Les conventions collectives	5.3
	- Les modes d'organisation du travail	5.4
	- autres facteurs internes	5.5
	- autres facteurs externes	5.6

Le questionnaire a été distribué à vingt-huit (28) personnes, dont dix (10) commissaires, le directeur général, le directeur général adjoint, quatre (4) directeurs de service, dix (10) directeurs d'école, deux (2) coordonnateurs et un (1) représentant syndical. Nous avons reçu en tout vingt-six (26) réponses. La liste complète des répondants est à l'annexe B.

4.1.3.4 Les rencontres de groupes

Dix (10) commissaires, sur un total de vingt-huit (28), nous avaient indiqué leur intérêt à signifier leurs opinions quant à une politique de sélection du personnel à la Commission scolaire des Chênes. Il était important de rencontrer ces personnes qui représentent le palier politique de l'organisation, soit le plus haut palier décisionnel qui aura à se prononcer sur une éventuelle politique de sélection du personnel.

D'un autre côté, dix (10) directeurs d'école sur une possibilité de cinquante-trois (53) cadres d'école, avaient aussi montré leur intérêt à participer à cette étude. Il était important aussi de rencontrer le plus grand nombre de directeurs d'école puisque ces personnes participent à la détermination des besoins réels (planification) et au processus de sélection (analyse des tâches, entrevues de sélection, accueil, évaluation du rendement, etc.) et en même temps, ce sont les clients qui bénéficieront du résultat de ce processus. En d'autres mots, les directeurs d'école, en tant qu'acteurs du système de sélection du personnel, participent aux intrants, au processus de transformation, à la distribution et à la rétroaction du système.

Au lieu de rencontrer ces personnes individuellement et afin de rationaliser l'investissement de temps, nous avons opté pour des rencontres de groupe. La technique du groupe nominal (Aubin, 1979) nous est apparue la plus pertinente, en ce qu'elle permet de concilier l'expression des besoins individuels et collectifs. Elle favorise aussi l'expression et l'analyse des opinions. Cette technique nous permet de faire un inventaire des problèmes perçus par le groupe et de décider lesquels sont les plus aigus et mériteraient une analyse plus poussée.

Deux (2) rencontres ont donc eu lieu. L'une avec neuf (9) commissaires et l'autre avec neuf (9) directeurs d'école. La durée de chaque rencontre a été d'environ trois (3) heures. Tous les participants avaient répondu au questionnaire avant de participer à la discussion de groupe. La liste des participants se trouve à l'annexe B.

4.2 LIMITES DE L'ÉTUDE

Il est important de préciser dès maintenant les limites de notre étude, étant donné les choix méthodologiques que nous avons faits.

a) L'étude s'est limitée uniquement à la sélection du personnel. Les commentaires mentionnés durant les rencontres individuelles ou les rencontres de groupe et qui concernaient d'autres sujets n'ont pas été analysés dans le cadre de cette étude. Il en est de même pour les réponses aux questionnaires qui s'éloignaient du cadre du sujet.

b) L'étude s'est limitée uniquement à la sélection des cadres et des enseignants. Les éléments de la politique de sélection qui seront recommandés ne pourront pas s'appliquer intégralement aux autres catégories de personnel (professionnel, soutien administratif, soutien technique et soutien ouvrier).

Enfin, l'orientation prise dans cette étude, le sera d'après les informations que les personnes rencontrées nous ont communiquées. Mentionnons toutefois que ces informations peuvent paraître quelque peu incomplètes ou même contradictoires, car les personnes interrogées provenaient de trois (3) organismes différents et que les politiques et procédures de la nouvelle commission scolaire ne sont pas encore toutes définies et/ou connues. De façon générale, il est difficile de définir si les remarques des intervenants s'appliquent à l'une des anciennes commissions scolaires ou à la Commission scolaire des Chênes.

5 - L'ANALYSE DES DONNÉES

5 - L'ANALYSE DES DONNÉES

Dans ce chapitre nous verrons tout d'abord les données recueillies par les rencontres de groupe qui nous ont permis de connaître les préoccupations et les priorités des commissaires et des directeurs d'école. Par la suite, nous présenterons les données recueillies par l'étude des documents internes, les entrevues individuelles et l'analyse des questionnaires. Les données recueillies informellement viendront compléter cette présentation.

Dans tous les cas, nous expliquerons quelle méthode a servi à la compilation de ces données. Nous analyserons l'ensemble des données, de façon à produire les recommandations pertinentes au chapitre suivant.

5.1 DONNÉES RECUEILLIES PAR LES RENCONTRES DE GROUPES

Tel que mentionné auparavant, la technique utilisée est celle du groupe nominal. Cette technique nous permet de faire en premier lieu une liste des énoncés produits par le groupe en réponse à la question :

> "Quels sont les principaux problèmes que la Commission scolaire des Chênes éprouve dans le processus de sélection du personnel ?"

À l'annexe D, nous retrouvons une liste des énoncés produits par le groupe des commissaires, alors que les énoncés produits par le groupe des directeurs d'école sont listés à l'annexe E.

À partir des listes, chaque participant a voté pour les cinq (5) énoncés qu'il considère les plus importants. Chaque participant accorde cinq (5) points à l'énoncé qu'il considère le plus important, quatre (4) points pour le second en importance et ainsi de suite jusqu'à celui qu'il juge le moins important, auquel il accorde un (1) seul point. On trouvera aux annexes D et E, les résultats du vote des deux (2) groupes de répondants. À partir de ces résultats, on peut dégager les priorités qu'accorde chaque groupe aux différents problèmes qu'éprouve la Commission scolaire des Chênes dans le processus de sélection du personnel.

Voici les huit (8) priorités du groupe des commissaires :

1.- Il n'y a pas de système formel d'évaluation lors de la période de probation.

2.- Les exigences de l'emploi ne sont pas précisées avant la sélection.

3.- La politique de promotion interne n'est pas claire et précise.

4.- Il y a peu de rigueur dans la sélection pour les postes de suppléance.

5.- La commission ne s'assure pas du professionnalisme et de l'honnêteté des candidats lors de la sélection.

6.- Il n'y a pas de comité formel de présélection.

7.- Il n'y a pas d'"outils d'entrevue" spécifiques à chaque catégorie d'emploi.

8.- Les critères de sélection ne sont pas précisés lors des rencontres préparatoires.

Voici maintenant les huit (8) priorités du groupe des directeurs d'école :

1.- Il n'est pas clair que la philosophie de l'organisation est basée sur l'importance à accorder à l'individu (théorie Y).

2.- Il n'y a pas suffisamment de ressources humaines au service du personnel pour s'assurer que son mandat est rempli adéquatement.

3.- Les personnes concernées ne sont pas informées avec précision et à l'avance des objectifs, des procédures, de la mécanique et des outils de sélection.

4.- Il faudrait gérer les ressources humaines plutôt qu'administrer le personnel.

5.- La commission ne manifeste pas assez d'ouverture aux nouvelles méthodes de sélection.

6.- Il n'existe pas un système de parrainage des nouveaux enseignants, par un collègue expérimenté, libéré pour cette tâche.

7.- Les banques de ressources humaines ne sont pas disponibles au mois de juin, au service du personnel.

8.- Les comités de sélection ne sont pas représentatifs et les membres de ces comités n'ont pas tous les habiletés nécessaires.

5.2 DONNÉES RECUEILLIES PAR LES QUESTIONNAIRES, LES ENTREVUES ET LES DOCUMENTS INTERNES

Nous avons mentionné au chapitre précédent qu'un questionnaire a été formulé pour obtenir de la part des intervenants l'image la plus complète et la plus claire possible du fonctionnement de la commission scolaire. Effectivement, vingt-six (26) personnes ont répondu à ce questionnaire. Huit (8) de ces personnes ont été rencontrées en entrevues individuelles. Plusieurs documents internes nous ont été remis durant ces rencontres, ce qui nous a permis d'obtenir une multitude de réponses et de commentaires. Il nous est donc apparu important de classifier les réponses en trois (3) groupes.

Ainsi le groupe I est composé des commissaires, le groupe II représente les cadres ne travaillant pas dans les écoles et enfin le groupe III est formé des directeurs d'école. Seul le représentant syndical n'est pas inclu dans ces groupes. Les réponses de ce dernier seront présentées ailleurs dans cette étude.

Nous retrouvons dans le tableau de l'annexe F la compilation des données obtenues, pour chaque groupe, par les questionnaires et lors des entrevues. Cette compilation nous permettra d'identifier les questions qui, d'un groupe à l'autre, auront suscité plus ou moins d'intérêt.

5.3 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous reprendrons dans cette section les thèmes du questionnaire et nous en ferons l'analyse. Pour ce faire, nous nous référerons au cadre conceptuel que nous avons établi dans les chapitres précédents.

Ainsi, nous aborderons les intrants du système de sélection, le processus de sélection et les extrants de ce système. Nous enchaînerons avec l'analyse de la rétroaction du système pour terminer avec l'analyse de l'environnement.

5.3.1 Les intrants

5.3.1.1 Mission de l'organisation

L'analyse des réponses aux questionnaires démontre que les répondants connaissent l'essentiel de la mission de la commission scolaire. Cependant, il est clair qu'il n'y a pas consensus : les dirigeants ne se sont pas penchés sur cette question, et aucun document ne mentionne cette mission, d'où les différences dans les réponses des intervenants. Essentiellement, les points suivants ne semblent pas faire consensus :

a) Dix (10) répondants n'ont pas mentionné les adultes dans la mission de la commission scolaire, se limitant à la clientèle jeune.

b) Seulement six (6) répondants ont mentionné une mission sociale, communautaire ou économique de la commission scolaire, en sus de sa mission éducative.

c) Seulement deux (2) répondants ont mentionné en particulier la clientèle préscolaire.

5.3.1.2 Les objectifs du service du personnel en sélection du personnel

En général, plus de trente pour cent (30%) des répondants disent ne pas connaître les objectifs du service du personnel en ce qui a trait à la sélection du personnel. Parmi les autres répondants, nous remarquons que les réponses sont variées. Encore là, les dirigeants ne se sont pas penchés sur cette question et aucun document ne mentionne les objectifs du service.

Cependant, les trois (3) groupes s'entendent sur l'objectif principal poursuivi actuellement par le service du personnel en sélection du personnel, soit de doter la commission scolaire d'un personnel qualifié pour combler les besoins d'enseignement et d'encadrement. Deux (2) autres objectifs importants semblent être poursuivis actuellement par le service du personnel, sans toutefois faire l'unanimité : le rajeunissement des effectifs et la promotion par l'interne pour les cadres.

Plusieurs autres objectifs à poursuivre par le service du personnel sont formulés par l'un ou l'autre des groupes. Nous retrouvons notamment :

- le développement d'une philosophie de gestion des ressources humaines;
- l'établissement de politiques uniformes de critères objectifs;
- le respect des normes et procédures;
- la centralisation du processus de sélection;
- le respect des notions fondamentales de justice sociale;
- la préoccupation constante de l'humain;
- la discrimination positive pour les femmes et pour les candidats du territoire;
- l'analyse des besoins et la rationalisation des effectifs;
- la préparation d'entrevues structurées;
- l'embauche d'un personnel disponible et en bonne santé;
- l'établissement d'une banque de candidats qualifiés;
- l'amélioration du suivi en période de probation et de l'aide aux nouveaux employés.

5.3.1.3 Les politiques qui touchent la sélection du personnel

À la question concernant l'existence de politiques organisationnelles qui touchent de près ou de loin la sélection du personnel, les réponses ont été très variées. L'explication de cette contradiction dans les réponses est simple à expliquer. La Commission scolaire des Chênes ne possède aucune politique écrite qui touche la sélection du personnel, alors que l'une ou l'autre des anciennes commissions scolaires en possédait, d'où la confusion. Nous retrouvons à l'annexe G les principales politiques qui existaient à la Commission scolaire de Drummondville et qui touchaient la sélection du personnel. A l'annexe H, nous retrouverons les procédures de la Commission

régionale Saint-François en rapport avec le recrutement, la sélection et l'engagement du personnel non-enseignant.

Quant aux politiques à développer dans ce domaine, les trois (3) groupes établissent un consensus sur quatre (4) priorités, à savoir :

1.- Une politique de sélection du personnel.

2.- Une politique de recrutement.

3.- Une politique d'accueil des nouveaux employés.

4.- Une politique de promotion.

5.3.1.4 La planification des ressources humaines

Jusqu'à maintenant, cette phase semble inexistante. Il n'y a pas de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Pourtant, on réalise et ce, dans tous les groupes, l'importance d'une telle planification. Deux des trois (2/3) groupes suggèrent l'embauche d'une firme spécialisée et un (1) groupe relie cette lacune au manque d'effectifs au service du personnel.

Le problème de planification des ressources humaines est plus aigu dans le secteur de l'éducation des adultes, alors que les cours sont établis et doivent débuter dans un laps de temps très court.

5.3.1.5 L'analyse des emplois

Tous les intervenants voient l'importance de descriptions de tâches plus complètes et d'exigences d'emploi davantage précises, surtout si elles sont faites avant le début du processus de sélection.

5.3.1.6 La structure du service du personnel

Alors que tous les cadres de service rencontrés connaissent cette structure, seulement 62.5% des directeurs d'école et 40% des commissaires la connaissent. Uniquement 50% des cadres de service et 20% des commissaires trouvent cette structure très réaliste. Aucun directeur d'école ne trouve cette structure très réaliste. Mentionnons aussi que 42% des répondants n'ont pu se prononcer sur la taille de ce service.

Ceux qui trouvent la structure actuelle du service du personnel peu réaliste, ou irréaliste, aimeraient apporter des modifications à la structure du service. Deux (2) genres de suggestions sont faites :

- ajout de personnel;
- révision du partage des tâches.

Nous retrouvons à la page suivante l'organigramme du service du personnel (figure K).

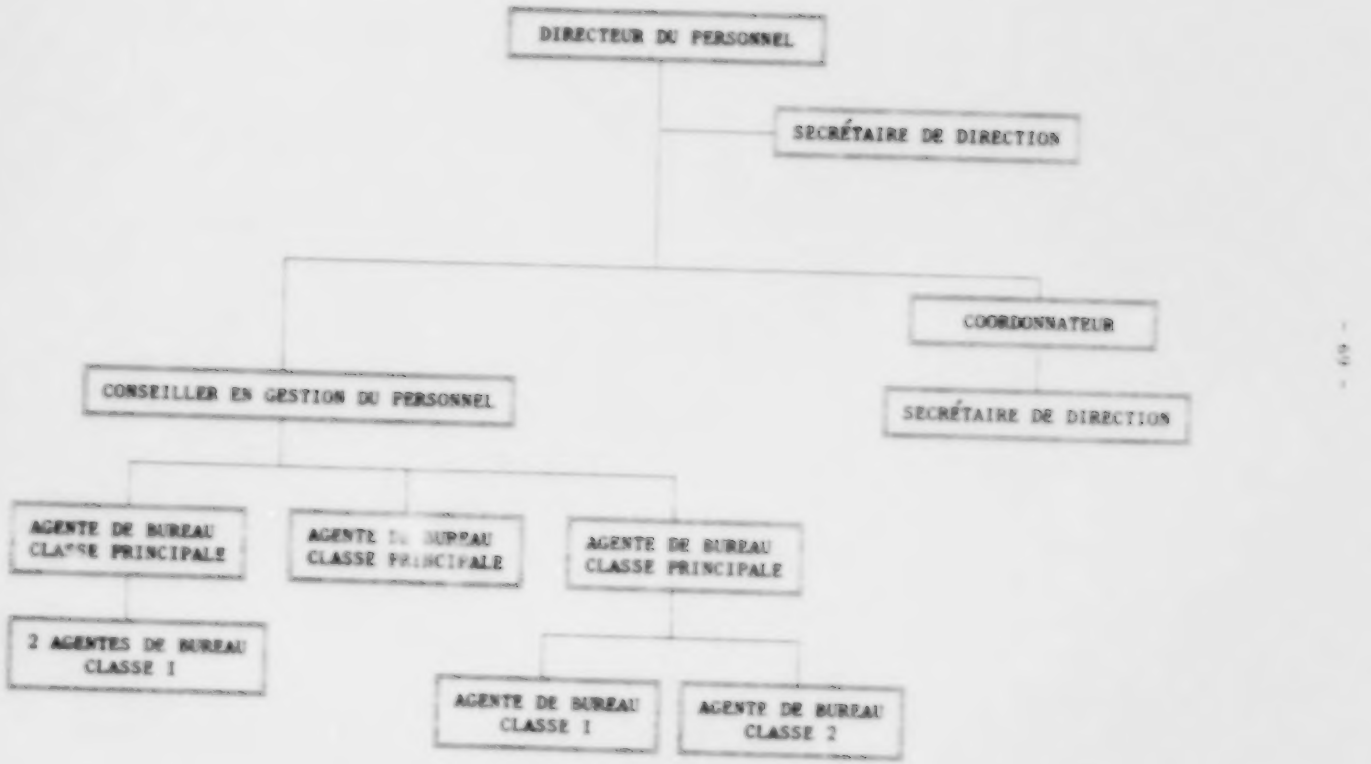


Figure K. Organigramme du service du personnel de la Commission scolaire des Chênes (adaptation de l'auteur).

5.3.2 Le processus de sélection

5.3.2.1 Le recrutement

D'après les commissaires, le recrutement des cadres se fait principalement par les journaux et les contacts personnels. Les cadres de service croient plutôt que le recrutement des cadres se fait principalement par les journaux et le recrutement interne. Enfin les directeurs d'école affirment que le recrutement des cadres se fait par les contacts personnels et le recrutement interne. Il est clair que les trois (3) groupes ne perçoivent pas de la même manière les sources actuelles de recrutement pour les cadres. Cependant les trois (3) groupes s'accordent pour dire que les journaux et les promotions par l'interne devraient être les sources de recrutement des cadres. Mentionnons que le groupe des commissaires semble insister sur le recrutement des cadres par la voie des médias d'information.

Mentionnons aussi que le groupe des cadres de service fait valoir la possibilité de publiciser les postes disponibles auprès des autres commissions scolaires et des universités et aussi la possibilité de recourir à des firmes spécialisées.

Les divergences sont moins grandes quant aux sources principales de recrutement des enseignants. Les trois (3) groupes s'accordent pour dire que ce sont les candidatures spontanées et les journaux qui sont utilisés actuellement par la commission scolaire comme principales sources de recrutement des enseignants et que ces sources devraient demeurer les mêmes à

l'avenir. Par contre, le service du personnel affirme que les journaux ne sont pas utilisés pour le recrutement des enseignants. Les réponses des trois (3) groupes suggèrent qu'il faudrait donner beaucoup plus d'importance au recrutement par les médias d'information. Encore là, le groupe II (cadres de service) fait valoir la possibilité de publiciser les postes disponibles en enseignement auprès des universités.

5.3.2.2 Les entrevues de sélection

Lorsque nous considérons la participation des répondants aux entrevues de sélection, nous remarquons que 40% des commissaires participent aux entrevues de cadres. Cette proportion baisse à 30% lorsqu'il s'agit d'entrevues pour des enseignants.

Quant aux cadres de service, ils participent à 62.5% aux entrevues des cadres et uniquement dans une proportion de 25% aux entrevues destinées à des enseignants. Normalement, ils participent toujours aux entrevues de sélection lorsqu'il s'agit d'un cadre subordonné.

Enfin, pour les directeurs d'école seulement 12.5% participent aux entrevues de sélection des cadres alors que 75% participent à la sélection des enseignants. Lorsqu'il s'agit de cadres subordonnés, les directeurs d'école participent toujours à la sélection. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'enseignants subordonnés, uniquement 87,5% participent aux entrevues.

En moyenne, seulement 30% des répondants ont reçu une formation pour les familiariser avec les techniques d'entrevue. Cette proportion varie de 50% pour les cadres de service à 10% pour les commissaires. Tous les groupes trouvent qu'une telle formation les aiderait à "faire mieux".

Cependant, un commissaire nous rappelle que le rôle d'un commissaire lors d'une entrevue de sélection n'est pas celui d'un technicien en sélection.

Quant aux "outils d'entrevue", 77% des répondants disent utiliser un plan d'entrevue, alors que 70% utilisent une grille d'entrevue (fiche de cotation). Tous trouvent ces outils nécessaires. Cependant, lors des rencontres individuelles, il nous est apparu évident que parfois ces outils ne sont pas adaptés aux postes à combler.

En ce qui concerne le nombre de participants aux entrevues des cadres, deux (2) groupes s'accordent pour dire qu'il y a en moyenne neuf (9) personnes pour interviewer un cadre et que ce nombre est de cinq (5) lorsqu'il s'agit d'interviewer un enseignant. Le groupe III (cadres des écoles) nous mentionne une moyenne de douze (12) personnes membres d'un comité de sélection pour un cadre. Plusieurs trouvent le nombre d'interviewers élevé pour le choix d'un cadre. Selon la grande majorité, six ou sept (6 ou 7) personnes seulement devraient former un comité de sélection pour les cadres.

Un problème particulier de sélection a été soulevé par plusieurs intervenants. Ce problème concerne le choix des adjoints aux directions

d'école. Le nombre d'écoles où existent des postes d'adjoint au directeur de l'école est restreint. Deux ou trois (2 ou 3) de ces écoles deviennent une "porte d'entrée" pour les postes d'adjoint et éventuellement pour les postes de directeurs d'école. Etant les supérieurs hiérarchiques, ce sont donc les mêmes directeurs d'école qui siègent sur les comités de sélection pour les postes d'adjoint au directeur d'école, influençant ainsi les choix selon leurs perceptions. Cet état de chose crée une certaine insatisfaction auprès des autres directeurs d'école.

Enfin, mentionnons les suggestions principales des trois (3) groupes pour améliorer les entrevues de sélection :

- c'est le comité de sélection qui doit établir les critères de présélection;
- il faut améliorer les rencontres préparatoires aux entrevues de sélection;
- les membres d'un comité de sélection doivent prendre connaissance des curriculum vitae à l'avance;
- les entrevues de sélection doivent être planifiées et préparées bien à l'avance;
- il est nécessaire de remettre aux membres d'un comité de sélection les outils nécessaires :
  - . un plan d'entrevue,
  - . une liste des questions d'entrevue,
  - . une grille d'évaluation,
  - . etc;

- le plan d'une entrevue doit identifier clairement la façon de procéder ainsi que le rôle de chaque membre du comité;
- la grille d'évaluation doit être précise et basée sur les critères d'évaluation, donc appropriée à chaque tâche;
- le même novau, d'au moins trois (3) personnes, doit faire partie de toutes les entrevues de sélection;
- il faut s'assurer de la compétence de celui qui conduit l'entrevue ou avoir recours à un spécialiste, surtout pour la sélection des cadres;
- il est nécessaire d'établir des règles d'éthique bien précises pour les entrevues de sélection;
- les questions doivent être reliées à la tâche;
- il est nécessaire d'utiliser des mises en situation. Un seul intervieweur doit poser les questions concernant les mises en situation;
- il faut prendre le temps nécessaire pour chacune des entrevues;
- il est important de choisir un local adéquat;
- il ne faut pas laisser croire à un candidat qu'il est choisi. Il ne faut pas lui spécifier qu'il est en première, deuxième ou troisième position;
- lors de l'évaluation, il est préférable de s'en tenir strictement aux critères pré-établis.

5.3.2.3 La vérification des références

Il est évident que les répondants ne savent pas exactement comment se fait la vérification des références à la commission scolaire. De plus, plusieurs réponses laissent entendre que les répondants ne croient pas que

la vérification des références se fait régulièrement. Cependant, un formulaire de vérification au téléphone de références existait à la Commission scolaire de Drummondville (annexe I) et est utilisé à la nouvelle commission scolaire.

Pour améliorer la vérification des références, les répondants suggèrent que cette vérification soit obligatoire avant l'engagement final et que les sources de références soient multipliées et diversifiées (service du personnel, supérieur hiérarchique, responsable des stages, compagnons de travail, etc.) Les trois (3) groupes s'accordent pour dire que l'échéancier de l'embauche doit permettre la vérification des références avant l'engagement final. Cependant, les répondants ne sont pas tous d'accord sur la préférence à donner aux références verbales ou écrites. Plusieurs suggèrent que les références verbales soient confirmées par écrit et vice versa.

Une suggestion est faite à l'effet d'utiliser un questionnaire développé par la commission scolaire et basé sur des critères de sélection. Ce questionnaire serait envoyé aux répondants. Une autre suggestion est de se rendre sur place pour la vérification des références des candidats à des postes cadres.

5.3.2.4 La décision finale d'embauche

La Loi sur l'instruction publique précise que la décision finale d'embauche est prise par le Conseil des commissaires. Il n'est pas tout à fait clair actuellement qui doit recommander au Conseil des commissaires

l'embauche d'un enseignant. Dans les faits, c'est le directeur du personnel qui présente la recommandation du comité de sélection aux commissaires. Pour les postes cadres, c'est plutôt le directeur général qui présente la recommandation du comité de sélection au Conseil des commissaires.

Le groupe des commissaires et celui des cadres de service préfèrent que la recommandation soit celle du comité de sélection. Cependant, il est fait mention que le supérieur hiérarchique doit pouvoir exprimer ses préférences au comité de sélection et que le comité doit obligatoirement en tenir compte dans ses recommandations.

Les directeurs d'école, quant à eux, préfèrent que la recommandation au Conseil des commissaires soit celle du supérieur hiérarchique suite aux recommandations du comité de sélection. En deuxième lieu, ils suggèrent une recommandation du directeur du personnel basée sur le choix du comité de sélection et sur celui du supérieur hiérarchique.

5.3.2.5 L'accueil des nouveaux employés

Aucun programme formel d'accueil des nouveaux employés n'existe à la commission scolaire. Quelques initiatives sont prises dans différentes écoles, sur une base locale. Tous les intervenants ont montré un très grand intérêt pour un tel programme. D'après les commentaires des répondants, il est essentiel qu'un tel programme puisse permettre aux nouveaux employés de se familiariser avec les structures de l'entreprise, les noms des dirigeants, les différents services offerts aux employés, les règlements

particuliers et toute autre information dont un nouvel employé est susceptible d'avoir besoin.

5.3.3 La rétroaction

5.3.3.1 L'évaluation des sources de recrutement

Aucune évaluation formelle n'est faite des sources de recrutement les unes par rapport aux autres, pour vérifier lesquelles donnent les meilleurs résultats.

5.3.3.2 La validation des tests

Aucun test n'est utilisé lors de la sélection.

5.3.3.3 Évaluation du rendement

Seulement 23% des répondants affirment que le rendement des nouveaux employés est évalué. Trente pour cent (30%) des commissaires ne savent pas si cette activité est accomplie pour les nouveaux employés. Enfin 65% des répondants assurent que les nouveaux employés ne sont pas évalués.

Après vérification auprès du service du personnel, il y a évaluation du nouveau personnel enseignant, suite aux deux (2) années de probation requises pour obtenir le brevet d'enseignement. Cependant, cette évaluation peut être considérée comme étant une évaluation professionnelle plutôt

qu'une évaluation de rendement. De plus, la commission scolaire évalue de façon systématique le personnel enseignant suppléant. Pour toute période de suppléance de dix (10) jours consécutifs et plus, le service du personnel demande au directeur d'école de compléter une fiche d'appréciation. On retrouve les fiches d'appréciation utilisées à cet effet, à l'annexe J.

Pour les cadres, il n'existe aucun système formel d'évaluation du rendement, si ce n'est un rapport d'appréciation à la fin de la période de probation.

Enfin, il n'existe pas un système formel d'évaluation du rendement pour les employés autres que les nouveaux. Cependant, nous remarquons que 50% des commissaires ne le savent pas ou affirment qu'un tel système existe.

5.3.3.4 Évaluation du taux d'absentéisme

Il n'y a pas de système formel pour mesurer le taux d'absentéisme des employés. D'après le service du personnel, quelques analyses ont été entreprises à certaines occasions.

Par ailleurs, on note que 35% des répondants pensent qu'un tel système existe. Ceci est probablement dû au fait que des formulaires d'absence sont complétés et envoyés au service du personnel.

5.3.4 L'environnement

5.3.4.1 L'impact de l'intégration

Plus de 69% des intervenants croient que l'intégration scolaire aura un impact positif sur la sélection du personnel. Seulement 15% trouvent que cette intégration aura un impact négatif sur la sélection du personnel.

Parmi les impacts positifs, on retrouve en tête de liste l'obligation, suite à l'intégration, de remettre en cause des fonctionnements antérieurs et de se doter de politiques communes et fonctionnelles. Un autre impact positif sera la restructuration du service du personnel, qui pourra amener les employés de ce service à se spécialiser et à se perfectionner. D'autres impacts positifs sont :

- un plus grand nombre d'écoles, suite à l'intégration, permettra plus de possibilités de promotion par l'interne;
- l'intégration obligera l'organisme à être plus sélectif dans la sélection de son personnel.

Quant aux impacts négatifs, on cite notamment que la taille du nouvel organisme peut conduire à une dépersonnalisation des rapports et au relâchement des moyens de contrôle.

5.3.4.2 L'implication du palier politique

Selon les répondants, l'implication du palier politique dans le processus de sélection comporte plusieurs impacts positifs. Cette implication :

- crée l'obligation d'établir des politiques et de justifier des agirs;
- aide à objectiver la démarche et le choix;
- aide à éviter le favoritisme;
- sécurise la population puisque les commissaires doivent rendre compte à cette population;
- permet des visions différentes de celles des cadres de l'organisme.

Cependant, les répondants trouvent que cette implication du palier politique peut représenter certains désavantages. Cette implication :

- peut permettre l'ingérence, le favoritisme et le népotisme;
- alourdit le processus et le retarde à cause de la disponibilité des commissaires et de la nécessité de fournir des informations pour valider les décisions;
- n'assure pas la fidélité du processus, puisque ce n'est pas toujours le même commissaire qui siège aux comités de sélection;
- n'aide pas à la valorisation des cadres.

5.3.4.3 Les conventions collectives

Plusieurs impacts positifs ont été mentionnés par les répondants concernant les conventions collectives. Mentionnons les suivants :

- les conventions collectives obligent à recruter à partir d'un cadre minimum (formation académique);
- les conventions collectives incitent l'employeur à faire une bonne sélection de personnel, car une fois l'employé en poste, il est difficile de revenir en arrière;
- les conventions collectives incitent l'employeur à juger le plus tôt possible de son choix (période de probation);
- la sécurité d'emploi et autres droits acquis par les conventions collectives facilitent le recrutement;
- les conventions collectives permettent une communication plus facile de la tâche globale et des règles reconnues par les conventions collectives;
- les conventions collectives aident à fixer les salaires des candidats choisis.

Parmi les impacts négatifs mentionnés par les répondants, on retrouve :

- les conventions collectives permettent une stabilité du personnel menant peut-être au remuuvesu, au dynamisme du milieu;
- les conventions collectives font souvent primer l'ancienneté sur la performance lors de mouvements de personnel;

- les conventions collectives ne permettent pas de négocier des salaires et de recruter ainsi d'excellents candidats;
- les conventions collectives ne permettent pas de profiter de la polyvalence des employés;
- le cadre des conventions collectives n'est pas toujours bâti en fonction de la mission éducative de la commission scolaire.

5.3.4.4 Les nouveaux modes d'organisation du travail

Selon les répondants les nouveaux modes d'organisation du travail répondent aux attentes des employés. Ils peuvent être source de motivation et permettre ainsi un meilleur rendement. Si ces modes sont axés sur le bien-être et la reconnaissance de la personne humaine, ils permettent aussi un meilleur rendement chez les élèves, car le personnel est beaucoup plus disposé et préoccupé lui aussi du bien-être et de la personne humaine.

Le partage des tâches aide à garder d'excellents enseignants qui autrement pourraient être moins intéressés et même démissionner.

D'un autre côté, ces nouveaux modes d'organisation du travail peuvent être contraignants pour les administrateurs et pour le suivi des programmes éducatifs. D'après certains, on ne connaît pas encore l'impact de ces nouveaux modes d'organisation du travail sur les jeunes.

5.3.4.5 Autres facteurs

Parmi les autres facteurs internes qui peuvent influencer la sélection du personnel, les répondants mentionnent :

- la taille de l'organisation;
- le vieillissement du personnel;
- les différents services offerts (éducation des adultes, services spéciaux pour les élèves handicapés lourds, etc.);
- les politiques de l'organisation;
- l'ampleur du territoire desservi;
- le climat organisationnel.

Quant aux facteurs externes qui peuvent influencer la sélection du personnel, plusieurs sont mentionnés par les répondants :

- le bassin régional de personnel en disponibilité;
- l'éloignement des centres universitaires;
- l'éloignement des grands centres;
- les changements technologiques;
- les exigences de la clientèle;
- les différentes lois;
- les subventions;
- les particularités de la région drummondvilloise.

6. RECOMMANDATIONS ET PROBLÈMES POTENTIELS D'APPLICATION

6. RECOMMANDATIONS ET PROBLÈMES POTENTIELS D'APPLICATION

Nous abordons maintenant l'important chapitre des recommandations. Dans un premier temps, nous établirons quelles sont les recommandations que nous voulons formuler à l'organisme mandant. Ensuite, nous décrirons brièvement comment elles pourraient s'opérationnaliser et nous analyserons finalement les problèmes potentiels reliés à cette implantation.

Chaque recommandation sera reliée aux observations et à l'analyse des données. De plus, nous tenterons de soutenir chaque recommandation par l'opinion d'un auteur.

6.1 RECOMMANDATIONS

Afin de bien définir une politique de sélection du personnel pour la Commission scolaire des Chênes, nous suggérons les recommandations suivantes:

6.1.1 La mission et les objectifs de l'organisation

Compte tenu du fait qu'il n'y a pas consensus des dirigeants quant à la mission de l'organisation, il est recommandé :

> 1. Que la Commission scolaire des Chênes définisse sa mission et ses objectifs;

6.1.2 Les objectifs du service du personnel en sélection du personnel

Compte tenu que les dirigeants ne se sont pas encore penchés sur les objectifs du service du personnel, il est recommandé :

> 2. Que la direction du personnel se fixe des objectifs précis pour la sélection du personnel;

> 3. Que les dirigeants de la commission scolaire s'entendent sur la nécessité ou non de rajeunir les effectifs et sur les mesures à prendre pour réaliser un tel objectif;

Les dirigeants devront tenir compte, lors de la réalisation d'un objectif éventuel de rajeunissement des effectifs, de la Charte des droits et libertés de la personne qui interdit toute discrimination par rapport à l'âge, sauf dans la mesure prévue par la loi. Un tel objectif peut être réalisé par des mesures autres que lors de la sélection du personnel. Mentionnons comme exemples : les mesures de résorption et le travail à temps partagé.

6.1.3 Les politiques qui touchent la sélection du personnel

Selon Bélanger et al. (1983, p.63), la présence de politiques, de directives et de règlements qui en découlent, viennent encadrer la prise de décision et les actions prises en matière de gestion des ressources humaines. Les politiques sont donc autant de balises ou de guides qui permettent aux décideurs d'orienter convenablement l'action dans la poursuite des

objectifs d'une organisation. Compte tenu aussi du consensus parmi les répondants quant aux priorités à accorder à la mise en place de différentes politiques, il est recommandé :

> 4. Que les dirigeants élaborent une politique d'emploi qui encadre les activités reliées à la planification des effectifs, au recrutement, à la sélection et à l'intégration des nouveaux employés;

Cette politique d'emploi pourra tenir compte des différents éléments avancés par la présente étude.

En particulier, une politique d'emploi devra refléter l'opinion des dirigeants à l'égard de la promotion par l'interne. Selon Bélanger et al. (1983, p.87), une politique de promotion interne présente plusieurs avantages :

1.- Elle a généralement de bons effets sur le climat organisationnel;
2.- Elle est moins coûteuse que le recours aux sources externes;
3.- Elle est généralement assez efficace puisque d'une part, les candidats sont déjà bien connus et que d'autre part, ils connaissent déjà très bien l'entreprise.

Cependant, cette procédure comporte aussi certains désavantages, surtout si elle est exclusive :

1.- Elle empêche la venue de "sang neuf", c'est-à-dire de personnes qui, parce qu'elles sont nouvelles, arrivent avec de nouvelles perspectives ou de nouvelles idées qui sont souvent rafraîchissantes pour une organisation;

2.- Elle peut impliquer qu'on se satisfasse d'un candidat possédant des qualifications minimales alors que des candidatures extérieures plus intéressantes ne seraient même pas considérées.

Tenant compte que la promotion par l'interne est régie par la convention collective des enseignants et par les ententes locales et qu'elle est déjà pratiquée à la Commission scolaire des Chênes, nous recommandons :

> 5. Que la politique de promotion par l'interne ne soit pas exclusive.

D'après le mandat, nous nous devons de faire des recommandations quant aux éléments d'une politique d'embauche des personnes ayant un lien familial avec le personnel cadre. D'une part, il est évident qu'une politique favorisant ce genre d'embauche, peut sembler abusive à la population en général. D'autre part, une politique contraire est discriminatoire envers les personnes ayant un lien familial avec le personnel cadre, puisque cela priverait ces personnes de travailler pour le plus grand employeur de la région qu'est la Commission scolaire des Chênes.

Le guide d'interprétation de la Charte des droits et libertés de la personne (1985, p.) est clair à ce sujet. Le guide mentionne d'éviter toute question avant rapport au lien de parenté avec une personne déjà à l'emploi de l'organisme. Nous recommandons donc :

> 6. Qu'une éventuelle politique d'emploi n'empêche pas, sans pour autant favoriser, l'embauche de personnes ayant un lien de parenté avec le personnel cadre ou hors-cadre.

> 7. Qu'un membre du comité de sélection ayant un lien de parenté avec un postulant, en avertisse le comité avant le début du processus de sélection et qu'il soit exclu de ce processus.

6.1.4 La planification des ressources humaines

G. Guérin (1980) situe la planification des ressources humaines dans une vision prévisionnelle et intégrée de la gestion des ressources humaines. Non seulement la planification des ressources humaines permet de prévoir les déséquilibres possibles entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines éventuellement disponibles à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, mais elle permet aussi d'étudier les différentes façons de réduire ces écarts en mettant sur pied des programmes de dotation, de formation, de promotion ou de mutation du personnel existant. La planification des effectifs offre donc une occasion de restructurer le travail et ses conditions d'exécution de façon à offrir aux travailleurs des possibilités d'évoluer dans leur carrière et de satisfaire un ensemble d'aspirations personnelles reliées ou non au poste occupé. Vu l'importance de cette

activité et étant donné qu'elle n'est pas réalisée à présent à la Commission scolaire des Chênes, il est recommandé :

> 8. Que la direction du service du personnel établisse un processus de planification des effectifs;

Selon le service du personnel, il existe une banque de candidats uniquement pour le secteur primaire. De plus, nous avons déjà mentionné que le problème de planification des ressources humaines est plus aigu dans le secteur de l'éducation des adultes. À cet effet, nous recommandons:

> 9. Que la direction du service du personnel crée des banques de candidats qualifiés dans l'enseignement pour tous les secteurs, surtout pour le secteur de l'éducation des adultes;

6.1.5 L'analyse des emplois

L'analyse des emplois facilite la planification des ressources humaines, le recrutement et la sélection. Avec cette analyse, les dirigeants connaissent ainsi quelles sont les tâches à exécuter et quelles sont les qualifications à rechercher chez les candidats qui offrent leurs services. Selon Sekiou (1986, p.89), "l'organisation sait ainsi exactement ce qu'elle exige du futur employé et elle évite par la même occasion d'être tentée d'exercer de la discrimination lors de la présélection des candidats." Étant donné aussi que plusieurs intervenants ont exprimé la même opinion à ce sujet, il est recommandé :

10. Que l'analyse des emplois (description de tâches et exigences d'emploi), soit toujours complétée avant le processus de sélection;

6.1.6 La structure du service du personnel

Au Québec on retrouvait en 1976, un (1) employé en personnel pour deux cent sept (207) autres employés de l'organisation (Sekiou, 1981, p.34). Toujours selon Sekiou, cette proportion est de 1/88 pour les gouvernements provinciaux. Selon Côté (1975), pour une organisation de la taille de la Commission scolaire des Chênes, le ratio est 0,74 employé du service du personnel pour 100 employés (ou 1/135 employés).

Cependant, nous nous devons d'utiliser ces ratios avec beaucoup de prudence, compte tenu des points suivants :

- les données de Côté et Sekiou datent de 1975 et 1976 respectivement et nous nous questionnons sur l'applicabilité de ces données en 1988;

- ces ratios sont généraux et ne sont pas spécifiques au secteur de l'éducation. Ils ne tiennent pas compte des catégories ou des statuts des employés;

- les données ne spécifient pas si les employés qui oeuvrent au service du personnel couvrent tous les aspects de la gestion des ressources humaines et notamment la rémunération.

À la commission scolaire des Chênes, ce ratio est de 1/154 employés. En comparant ce ratio aux données précédentes, on pourrait conclure que le nombre d'employés affectés au service du personnel de la commission est nettement insuffisant. Plusieurs commentaires des intervenants appuient cette conclusion. Cependant, afin de valider cette conclusion, nous avons obtenu du service du personnel de la Commission scolaire des Chênes des données comparatives avec d'autres commissions scolaires. Nous présentons ces données au tableau 5.

5. Nombre d'employés au service du personnel de diverses commissions scolaires (données recueillies par le service du personnel de la Commission scolaire des Chênes, mars 1988)

Commission scolaire	Nombre total d'employés de la commission scolaire	Nombre d'employés au service du personnel		
		affectés à la rémunération	affectés aux autres activités	cadres & professionnels
Le Gardeur	2 000	4	6,5	1
Des Manoirs	2 100	responsabilité au service des finances	5	2
Les Draveurs	2 500	5	12	5
Des Découvreurs	2 200	4 *	5	4
C.E.C.Q.	2 500	3 **	14	5

* partage de la responsabilité de la rémunération avec le service des finances.

** partage de la responsabilité de la rémunération avec le service des finances; utilisation de micro-ordinateur.

Il faut cependant constater que les tâches de [illegible] différents services du personnel ne sont pas toujours conformes d'une commission scolaire à l'autre. Tout en tenant compte de cette réserve et en analysant les données précédentes, on peut déduire que pour les commissions scolaires de la même taille que la Commission scolaire des Chênes :

- il y a en moyenne un (1) employé au service du personnel affecté à la rémunération par 404 employés. Ce ratio est de 1/276 à la Commission scolaire des Chênes;
- il y a en moyenne un (1) employé au service du personnel affecté aux activités autres que la rémunération par 211 employés. Ce ratio est de 1/152 à la Commission scolaire des Chênes;
- il y a en moyenne un (1) employé cadre ou professionnel au service du personnel par 595 employés. Ce ratio est de 1/736 à la Commission scolaire des Chênes;
- il y a en moyenne un (1) employé cadre ou professionnel au service du personnel pour 2.6 employés non cadres. Ce ratio est de 1/3 à la Commission scolaire des Chênes.

Compte tenu de ces constatations, nous recommandons :

> 11. Que la Commission scolaire des Chênes augmente graduellement le nombre d'employés au service du personnel à quinze (15) employés, dont quatre (4) cadres ou professionnels;

Une telle augmentation de trois (3) employés, ajouterait la proportion d'un (1) employé du service du personnel par cent quarante-sept (147) autres employés de l'organisation. Cette proportion devrait être très raisonnable.

Parmi les douze (12) employés actuels du service du personnel, huit (8) s'occupent principalement d'activités reliées à la rémunération. Les quatre (4) autres, soit le directeur du personnel, le coordonnateur au service du personnel et deux (2) secrétaires de direction, se partagent les responsabilités d'acquisition des ressources humaines, de formation, de relations de travail, de santé et de sécurité, etc. Ce partage des responsabilités est, de l'avis de plusieurs intervenants, inadéquat. Les données des autres commissions scolaires confirment cela. Ceci nous amène à recommander :

> 12. Que le personnel ajouté au service du personnel soit principalement rattaché aux activités autres que la rémunération;

> 13. Que le partage de l'ensemble des responsabilités à l'intérieur du service du personnel soit revisé par les administrateurs du service;

La réalisation de ces recommandations permettra d'améliorer le processus de sélection et de mieux le planifier afin qu'il réponde adéquatement et à temps aux besoins exprimés.

6.1.7 Le recrutement

Suite à l'analyse des données recueillies, il nous est possible de recommander :

> 14. Que la source de recrutement externe principale et obligatoire soit les médias d'information;

Parmi les douze (12) employés actuels du service du personnel, huit (8) s'occupent principalement d'activités reliées à la rémunération. Les quatre (4) autres, soit le directeur du personnel, le coordonnateur au service du personnel et deux (2) secrétaires de direction, se partagent les responsabilités d'acquisition des ressources humaines, de formation, de relations de travail, de santé et de sécurité, etc. Ce partage des responsabilités est, de l'avis de plusieurs intervenants, inadéquat. Les données des autres commissions scolaires confirment cela. Ceci nous amène à recommander :

> 12. Que le personnel ajouté au service du personnel soit principalement rattaché aux activités autres que la rémunération;

> 13. Que le partage de l'ensemble des responsabilités à l'intérieur du service du personnel soit revisé par les administrateurs du service;

La réalisation de ces recommandations permettra d'améliorer le processus de sélection et de mieux le planifier afin qu'il réponde adéquatement et à temps aux besoins exprimés.

5.1.7 Le recrutement

Suite à l'analyse des données recueillies, il nous est possible de recommander :

> 14. Que la source de recrutement externe principale et obligatoire soit les médias d'information;

15. Que les universités et les autres commissions scolaires soient contactées lors du recrutement externe de cadres;

16. Que les universités soient contactées lors du recrutement externe d'enseignants;

17. Que le système de candidatures spontanées pour les enseignants soit maintenu;

Notons que selon Bélanger et al. (1981, p.104), les agences privées de placement sont la source la plus utilisée par les grandes compagnies canadiennes pour le recrutement d'administrateurs et de cadres.

6.1.8 La sélection

Au chapitre précédent nous avons analysé la multitude de données recueillies concernant les entrevues de sélection. Il ressort de cette analyse plusieurs recommandations. Pour une meilleure compréhension de ces recommandations sur la sélection, nous les avons regroupées sous les titres suivants : la présélection, la préparation immédiate à l'entrevue de sélection, la composition du comité de sélection et le déroulement de l'entrevue de sélection.

La présélection

Selon Barnabé (1992, p.19), deux (2) sortes de critères de présélection sont normalement utilisés : des critères d'élimination automatique et des critères plus raffinés de présélection. Les critères d'élimination automatique comprennent les critères que doivent obligatoirement rencontrer les candidats. Ils sont donc du genre auxquels on peut répondre par un oui ou par un non. Les critères plus raffinés de présélection exigent une étude plus poussée du formulaire d'emploi afin d'apprécier plus finement les qualifications du candidat. Il importe donc d'avoir une formule de notation qui sert à consigner pour chaque candidat les résultats de la présélection et les points à vérifier en entrevue (voir annexe 5). Il est donc recommandé :

> 18. Que la direction du service du personnel fabrique une formule de notation pour la présélection;

De plus, plusieurs intervenants ont démontré un désir de participer, à titre de membre d'un comité de sélection, à l'établissement des critères de présélection et à la présélection même. À ce sujet, nous recommandons :

> 19. Que le comité de sélection (ou un sous-comité) établisse les critères de présélection;

> 20. Que le comité de sélection (ou un sous-comité) participe à la présélection;

Plusieurs intervenants, dont le syndicat, nous ont sensibilisé au problème rencontré lors de la sélection pour un poste d'enseignant régulier à temps complet. Ces postes sont octroyés normalement aux enseignants déjà en place en tant que suppléants. Les critères actuels de présélection ne semblent pas rencontrer l'accord de la majorité des intervenants. Nous nous devons donc de recommander :

> 21. Que la Commission scolaire des Chênes fixe les critères de présélection pour un poste d'enseignant régulier à temps complet lorsque le recrutement se fait parmi le personnel déjà en place à titre de suppléant;

Les intervenants nous mentionnent aussi qu'il y a moins de rigueur dans la sélection pour les postes de suppléance. Ceci paraît plus évident pour la suppléance à courte durée. À notre avis, il doit y avoir autant de rigueur lors de la sélection pour les postes de suppléance que pour les postes réguliers. Ce sont les suppléants qui forment normalement le bassin de recrutement pour les postes réguliers. Nous recommandons donc:

> 22. Que la politique d'emploi et plus spécifiquement les critères de sélection s'appliquent autant à la sélection de suppléants qu'à la sélection de personnel régulier;

La préparation immédiate à l'entrevue de sélection

Lors de la préparation immédiate à l'entrevue de sélection, il faut

considérer sérieusement les aspects physiques et temporels de l'entrevue. À ce sujet, il est recommandé :

> 23. Que la direction du service du personnel porte une attention particulière au choix de l'endroit où se passera l'entrevue de sélection;

D'une façon générale, l'endroit doit être choisi de façon à renforcer l'image de la commission et à permettre au candidat de se sentir à l'aise. L'endroit doit être privé et exempt de toute distraction. Une enseigne sur la porte "Entrevue en cours, ne pas déranger" est importante. Enfin, il faut veiller à l'arrangement physique de la salle d'entrevue.

De plus, il faut se préoccuper de l'aspect temporel. Voici ce que nous dit Barnabé (1982, p.24) à ce sujet :

> "Il faut prévoir suffisamment de temps pour chacune des entrevues de façon que ni l'intervieweur et ni l'interviewé ne se sentent pressés. Entre soixante (60) et quatre-vingt-dix (90) minutes doivent être prévues pour chacune d'elles. Un certain laps de temps doit être prévu avant chaque entrevue pour la rotation. Le temps d'attente de chaque candidat doit être réduit au minimum et les rendez-vous devraient être planifiés de sorte que les candidats ne puissent se rencontrer."

Plusieurs intervenants nous ont mentionné leur préoccupation à propos de l'aspect temporel de l'entrevue. Nous recommandons donc :

> 24. Que la direction du service du personnel s'assure que suffisamment de temps est prévu pour chacune des entrevues;

Enfin, dans la phase de la préparation immédiate à l'entrevue de sélection, il faut se préoccuper des critères d'entrevue, du guide d'entrevue et de la fiche de cotation. Une tâche importante pour l'interviewer dans sa préparation immédiate est l'identification des critères pertinents au poste à combler et le choix de ceux qui peuvent être "mesurés" lors d'entrevues. Cette tâche est suivie de la préparation d'un guide d'entrevue qui permet de savoir ce qu'on veut atteindre, comment et quand le faire. Ce guide d'entrevue doit contenir toutes les questions majeures et principales qui seront posées à chaque candidat, ainsi que les sous-questions. Le guide doit prévoir la séquence des questions. Enfin, l'interviewer se doit de préparer une fiche de cotation sur laquelle apparaissent tous les éléments à évaluer, et qui servira à "noter l'individu que l'interviewer vient de rencontrer par rapport à lui-même et aux exigences du poste à combler et non pas par rapport au groupe de candidats" (Barnabé, 1982, p.27). Toute cette information, combinée à l'analyse des données recueillies, nous incite à recommander :

> 25. Que la direction du service du personnel s'assure que pour chaque entrevue, les critères soient établis et que le guide d'entrevue et les fiches de cotation soient préparés;

La composition du comité de sélection

Parlons d'abord de l'importance du choix de l'interviewer. De même qu'il faille choisir le bon test pour mesurer les habiletés manuelles, ainsi en est-il du choix du meilleur interviewer. Puisque l'entrevue de sélection constitue une forme de mesure, le meilleur interviewer devra être la per-

soune qui est la mieux habiletée à recueillir toute l'information pertinente qui puisse servir à faire une prédiction valide concernant le succès futur d'un individu au poste à combler. À cet effet, nous recommandons :

> 26. Que la direction du personnel s'assure de la compétence de l'interviewer ou ait recours à un consultant surtout pour les entrevues concernant les postes de cadre;

Selon Barnabé (1982, p.37), la pratique d'inviter un consultant doit être encouragée :

> "Cette pratique doit être encouragée puisqu'elle permet d'introduire dans la conduite de l'entrevue un élément de neutralité que l'organisation ne possède pas toujours. Le consultant peut ou non participer à la décision finale selon les désirs de l'organisation ou ceux du consultant. Il est plutôt recommandable que le consultant joue le rôle de personne ressource en vue d'aider une organisation à passer à travers le processus".

En plus d'être rompus à la technique de l'entrevue, les membres d'un comité de sélection doivent être eux-mêmes sélectionnés avec grand soin. Ils doivent connaître à fond le poste vacant pour lequel on sélectionne et occuper un poste hiérarchique d'au moins un niveau plus élevé que n'importe lequel des candidats (Barnabé, 1982, p.3). Afin de faciliter l'application de ces règles, nous recommandons :

> 27. Que les comités de sélection des cadres ne dépassent pas sept (7) personnes dont trois (3) commissaires membres du comité exécutif;

28. Que le nombre de personnes qui participent aux comités de sélection des enseignants demeure à cinq (5);

29. Que parmi les membres du comité de sélection pour les postes d'adjoint aux directeurs d'école, on retrouve un directeur d'école autre que le supérieur hiérarchique;

30. Qu'en outre une personne choisie assiste à toutes les entrevues de sélection afin de donner une assurance de plus que la validité et la fidélité de l'entrevue seront atteintes;

Sans en venir à être des interviewers de carrière, les autres membres du comité de sélection doivent savoir comment obtenir, lors de l'entrevue, toute information pertinente et comment interpréter cette information de façon consistante. Selon Barnabé (1982, p.91) :

> "Ces exigences peuvent être rencontrées par la sélection, la formation d'interviewers compétents et par l'emploi de techniques appropriées à la conduite d'entrevue. La sélection et la préparation des interviewers sont d'autant plus importantes que n'importe qui ne peut émotionnellement disposé ni adéquatement préparé à s'engager dans cette tâche plutôt délicate."

En prenant cela en considération, nous recommandons :

31. Que la commission scolaire s'assure que toutes les personnes qui participent aux comités de sélection reçoivent une formation adéquate à cet effet;

Le déroulement de l'entrevue

Avant de conduire une entrevue, un comité de sélection doit avoir une réunion de préparation. Cette rencontre doit avoir lieu deux ou trois (2 ou 3) jours précédant la première entrevue et non la même journée que les entrevues. Selon Barnabé (1982, p.35), c'est au cours de cette rencontre que le déroulement des entrevues doit être prévu et que les critères d'évaluation, les questions à poser et la fiche de cotation doivent être finalisés.

Tenant compte de l'avis exprimé par Barnabé (1982) et en analysant les opinions des répondants, nous recommandons :

> 12. Qu'il soit établi une rencontre de préparation avant toute entrevue de sélection;

> 13. Que les membres du comité de sélection prennent connaissance des dossiers des candidats retenus pour les entrevues de sélection, lors de la rencontre préparatoire aux entrevues de sélection;

Enfin pour terminer nos recommandations quant à la sélection du personnel, deux (2) autres points mentionnés par les intervenants, nous ont que nous en fassions des recommandations :

> 14. Que la direction du service du personnel établisse un code d'éthique pour la sélection du personnel;

> 35. Que la commission scolaire considère la possibilité d'introduire dans son processus de sélection les centres d'évaluation pour les cadres, appelés aussi Appréciation du personnel par simulation (A.P.S.), les tests de sélection et l'examen médical;

Plusieurs auteurs affirment que les centres d'évaluation sont plus valides que toute autre méthode de sélection du personnel. Selon Pettersen et Habashi (1985) :

> "Même si on [illegible] tenté d'affirmer d'emblée sa supériorité sur les autres techniques plus traditionnelles de sélection, il vaut mieux s'en remettre aux nombreuses études portant sur la validité des CÉ, c'est-à-dire la capacité à identifier les candidats les plus aptes à remplir le poste visé. Or, une revue des principales études permet effectivement de conclure que la validité des CÉ est très bonne et souvent supérieure aux autres techniques lorsque le centre est réalisé avec soin."

6.1.9 La vérification de références

D'après Bélanger et al. (1981, p.115), les vérifications de références ont une certaine utilité, surtout si on s'en tient à une vérification factuelle des informations fournies par les candidats. À cet égard, les vérifications par contact direct ou par téléphone sont unanimement considérées comme supérieures aux vérifications faites par le courrier. Cependant, les auteurs nous mettent en garde à l'égard de ces vérifications qui, d'après eux, ont une très faible capacité prédictive. Cette remise en question de la valeur des références est relevée aussi par Werther et al. (1985, p.241). On doit donc être très prudent dans l'utilisation de ces informations. Nous recommandons donc :

36. Que les vérifications de références continuent à se faire par contact direct ou par téléphone et non par écrit;

37. Que la direction du service du personnel s'assure que les références des candidats retenus soient vérifiées obligatoirement avant l'embauche et ce, de plusieurs sources;

6.1.10 La décision finale d'embauche

La figure 1 nous fait voir le partage de pouvoir impliquant le service du personnel vis-à-vis les autres services linéaires. Selon Sekiou (1985, p.40), ce sont les services hiérarchiques qui font les choix et prennent les décisions finales en matière de sélection du personnel.

Bélanger et al. (1983, p.130) nous révèlent que, d'après une étude américaine (1976), c'est le service des ressources humaines qui prend la responsabilité finale d'engagement dans environ 20% des cas. D'après ces auteurs, cette tendance est relativement nouvelle et tient sans doute au fait que les entreprises sont de plus en plus soumises à des organismes de contrôle en matière de sélection (et de promotion). Toujours selon Bélanger et al. (1983, p.130) :

> "On peut souhaiter que ces décisions aient été prises en coordination étroite avec les gestionnaires concernés, et que même lorsque ce sont les gestionnaires du <<livre>> qui conservent la responsabilité de la décision finale, ils se soient eux aussi concertés étroitement avec les spécialistes du service des ressources humaines."

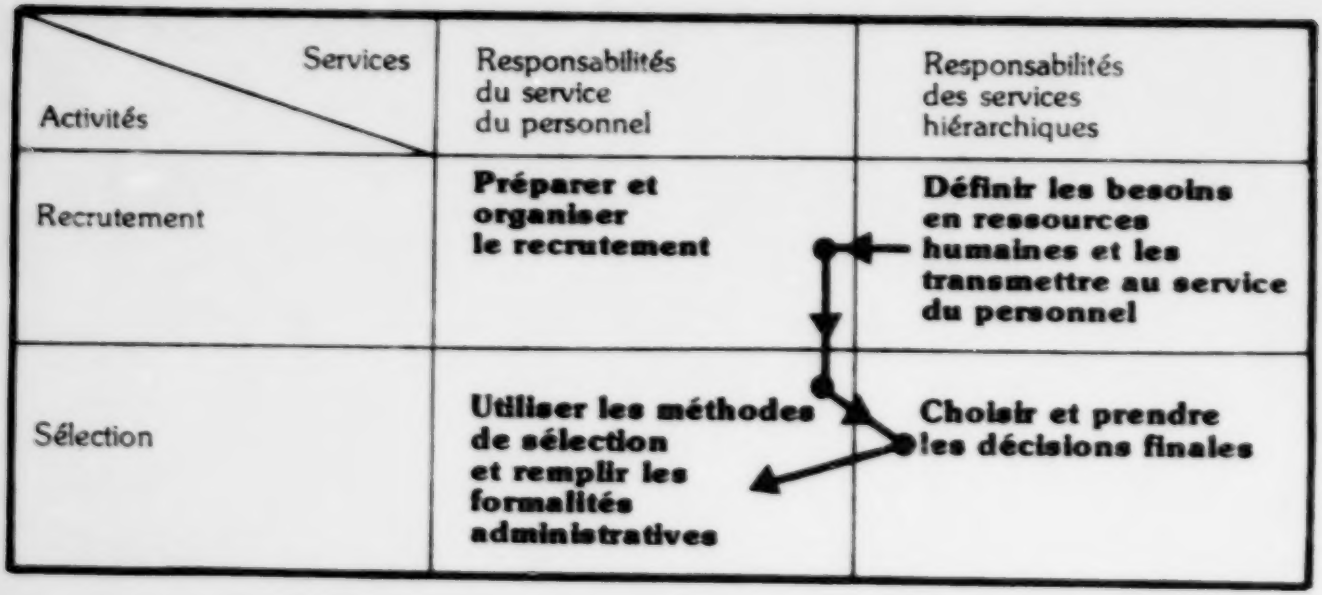


Figure 1. **Exemple de partage des responsabilités entre le service du personnel et les autres services hiérarchiques de l'organisation.**
(adaptation faite à partir de la figure présentée par Jean Diverrez, Pratique et technique de direction du personnel, 7e éd., Paris, Entreprise moderne d'édition, 1978, p.69)

En prenant en considération la Loi sur l'instruction publique, les commentaires des répondants et les opinions des différents auteurs, nous recommandons ce qui suit :

38. Que la décision finale d'embauche demeure celle du Conseil des commissaires;

39. Que la recommandation au Conseil des commissaires provienne du directeur général pour l'embauche des cadres et du directeur du personnel pour les enseignants;

40. Que les recommandations au Conseil des commissaires soient accompagnées des documents suivants :
- le rapport du comité de sélection,
- l'opinion du directeur hiérarchique, si elle diffère de celle du comité de sélection,
- le rapport du service du personnel concernant les vérifications de références, les résultats des tests et toute autre information qui ne relève pas du comité de sélection;

6.1.11 L'accueil des nouveaux employés

Selon Fabi (1984, p.283), pour clôturer le processus de sélection, il convient de porter une attention particulière à l'intégration du candidat. Une visite des lieux, une présentation des futurs collègues et un éveil aux normes formelles et informelles de l'établissement constituent l'étape de familiarisation. Fabi (1984, p.284) nous rapporte que certains auteurs constatent qu'une politique d'accueil plus ou moins structurée est directement responsable des accidents de travail, de l'harmonie des relations hiérarchiques et de la bonne connaissance des règles disciplinaires. Ces

facteurs ne sont pas apparents au départ mais après un certain temps, ils se manifestent. L'accueil des nouveaux employés crée un climat de relations propice à un travail efficace. Sachant aussi que tous les intervenants ont montré un très grand intérêt pour un programme d'accueil des nouveaux employés qui puisse les intégrer à une équipe travaillant ensemble pour la réalisation du projet éducatif, nous recommandons :

> 41. Que la direction du service du personnel mette en place un programme d'accueil des nouveaux employés;

Un tel programme peut comprendre deux éléments :

1.- Un accueil au centre administratif qui porterait surtout sur la présentation de l'organisation, des administrateurs, des objectifs et des politiques de la commission;

2.- Un accueil au lieu de travail qui porterait surtout sur la visite des lieux, une présentation des futurs collègues et un éveil aux normes formelles et informelles de l'établissement.

6.1.12 La rétroaction

Pour évaluer les nouveaux employés de même que la qualité du processus de sélection, il faut une rétroaction, de l'information de retour, ce qui n'est pas toujours possible. D'après Werther et al. (1985, p.244) :

> "Lorsque la sélection a permis d'identifier du personnel productif, il est souvent difficile pour les spécialistes de l'embauche de l'apprendre parce que les superviseurs s'attribuent la responsabilité de ce bon rendement, plutôt que d'y voir les effets du processus de sélection. Par contre, l'information est généralement abondante sur les échecs de la sélection. Il peut s'agir de poursuites, de superviseurs insatisfaits, d'une augmentation du taux de roulement ou d'absentéisme, d'un faible rendement, d'un bas niveau de satisfaction du personnel et même de l'accroissement des activités syndicales."

Suite à l'analyse des réponses aux questionnaires, il nous apparaît important de recommander :

> 42. Que le service du personnel fasse une évaluation systématique des sources de recrutement les unes par rapport aux autres pour chaque catégorie d'emploi;

> 43. Que le service du personnel complète son système formel d'évaluation du rendement de tous les nouveaux employés;

> 44. Que le service du personnel établisse un système formel de mesure du taux d'absentéisme et du taux de roulement;

6.1.13 L'environnement

Nous avons analysé l'impact de l'intégration, des conventions collectives et l'implication du palier politique dans le processus de sélection. À ce stade-ci, il ne nous paraît pas nécessaire de faire des recommandations sur ces deux (2) facteurs environnementaux, autres que celles déjà mentionnées.

Quant aux nouveaux modes d'organisation du travail, il nous a semblé que plusieurs demandes du personnel démontrent un intérêt certain pour les tâches partagées. Les décisions de la commission, suite à ces demandes, ne sont pas basées sur une connaissance exacte de l'impact de ces nouvelles formes d'organisation du travail sur les employés et sur la clientèle. En effet, uniquement quelques données sont disponibles à la commission scolaire suite à une évaluation très sommaire des situations vécues au cours des deux (2) dernières années. Par conséquent, nous recommandons :

> 45. Que la commission fasse une étude poussée de l'impact des tâches partagées sur les employés et sur la clientèle;

Par ailleurs, d'autres facteurs environnementaux, telles la taille de l'entreprise et la décentralisation géographique de plusieurs établissements de la commission scolaire nous poussent à croire qu'ils contribuent à accroître l'importance de la communication dans l'organisation. Plusieurs commentaires des répondants et surtout l'analyse des réponses aux questionnaires nous confirment que les différents intervenants ne sont pas au courant d'informations importantes : les objectifs du service du personnel, la structure de ce service, les méthodes de vérification des références, le système d'évaluation du rendement des nouveaux employés, celui du taux d'absentéisme, etc.

Sekiou (1986, p.357), nous rappelle que le personnel exige de plus en plus d'information de la part de l'organisation, comme l'information professionnelle, économique, financière, sociale, etc. Toutefois, les travail-

leurs reçoivent souvent au compte-gouttes les données qui les aideraient à se situer à l'intérieur de leur organisation. Malgré les efforts de la commission à ce sujet, à travers les différents comités établis, il nous apparaît important de recommander :

> 46. Que la commission scolaire se penche sur un moyen efficace de communiquer à tous les intervenants l'information pertinente;

6.2 IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS

L'élaboration des éléments d'une politique d'emploi du personnel, basée sur une collecte de données et sur la théorie est une chose. L'élaboration, l'adoption et l'implantation de cette politique dans le milieu en est une autre.

Mentionnons dans un premier temps que les administrateurs sont intéressés à une politique d'emploi uniforme pour la Commission scolaire des Chênes et qu'ils aimeraient la voir implantée immédiatement. Ils s'attendent à ce que le processus d'embauche pour la nouvelle année scolaire 1988-1989 soit celui adopté par la commission suite à la présente étude.

Il est bien sûr possible que plusieurs des recommandations contenues dans ce rapport soient applicables rapidement, mais toutes les recommandations ne le sont pas. L'implantation de cette nouvelle politique requiert naturellement un certain temps que l'on pourrait facilement évaluer à trois (3) ans.

Première année

Il est nécessaire avant l'élaboration, l'adoption et l'implantation de cette nouvelle politique d'emploi, de faire connaître aux principaux intéressés le pourquoi du choix des éléments d'une telle politique, ainsi que les motifs qui sous-tendent les recommandations retenues. Par la suite, les objectifs suivants peuvent être poursuivis la première année :

- définition de la mission et des objectifs de la commission scolaire (recommandation 1);
- entente des dirigeants sur la nécessité ou non de rajeunir les effectifs et sur les mesures à prendre pour réaliser un tel objectif (recommandation 3);
- élaboration par les dirigeants d'une politique de promotion qui ne soit pas exclusive à la promotion par l'interne (recommandation 5);
- établissement de critères de présélection pour les postes d'enseignants réguliers à temps complet lorsque le recrutement se fait parmi le personnel déjà en place à titre de suppléant (recommandation 21);
- élaboration d'une politique d'emploi qui encadre les activités reliées à la planification des effectifs, au recrutement, à la sélection et à l'intégration des nouveaux employés (recommandation 4);
  Cette politique tiendra compte des recommandations 6,7,10,14,15,16,17,-18,19,20,22,23,24,25,26,27,28,29,30,32,33,36,37,38,39 et 40.
- augmentation graduelle du nombre d'employés au service du personnel (recommandation 11);

- partage de l'ensemble des responsabilités à l'intérieur du service du personnel (recommandations 12 et 13);
- définition des objectifs de la direction du service du personnel en sélection du personnel (recommandation 2).

Bien que la liste des objectifs à poursuivre la première année semble longue, il faut mentionner que plus de la moitié de ces objectifs ne nécessitent pas un long travail de préparation, mais plutôt une certaine réflexion et une décision à prendre.

Il est essentiel aussi d'évaluer, à la fin de cette première année, les résultats par rapport aux objectifs avant de poursuivre les objectifs de la deuxième année.

Deuxième année

- Établissement par le service du personnel d'un processus de planification des effectifs et d'une banque de ressources humaines (recommandations 5 et 9);
- formation des personnes qui participent aux comités de sélection (recommandation 31);
- élaboration d'un code d'éthique pour la sélection du personnel (recommandation 34);
- élaboration d'un programme d'accueil des nouveaux employés (recommandation 41);

- élaboration d'un système formel d'évaluation du rendement des nouveaux employés (recommandation 43);
- étude de l'impact des tâches partagées (recommandation 45);
- établissement d'un moyen efficace de communication (recommandation 46).

Comme pour la première année, l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs de la deuxième année est une étape importante à franchir avant de poursuivre les objectifs de la troisième année.

Troisième année

- Élaboration d'un système d'évaluation des sources de recrutement (recommandation 42);
- élaboration d'un système formel de mesure du taux d'absentéisme et du taux de roulement (recommandation 44);
- étude de l'application des centres d'évaluation et des tests d'emploi (recommandation 35).

À la fin de la troisième année nous recommandons une évaluation globale des objectifs poursuivis durant les trois années.

6.3 PROBLÈMES POTENTIELS D'APPLICATION

Malgré la stratégie et les tactiques utilisées pour implanter la politique de sélection du personnel, des problèmes peuvent être suscités par nos recommandations. En effet, tel que décrit dans le cadre conceptuel, les

politiques de l'organisation sont influencées par le contexte socio-culturel et économique du milieu ambiant, mais par ailleurs, ces politiques seront déterminantes pour tous les autres sous-systèmes. Un changement des politiques d'emploi aura un effet sur le sous-système technologique (méthodes, connaissances, etc.), sur le sous-système structurel (organigramme, responsabilités, etc.), sur le sous-système psychosocial (relation, climat, motivation, etc.) et bien sûr, sur le sous-système managériel.

Voilà pourquoi nous croyons que pour faciliter l'implantation du projet, il faudra porter une attention particulière aux situations suivantes:

a) Cette démarche obligera les autorités et les gestionnaires à prendre le temps de s'arrêter pour une réflexion approfondie sur les politiques d'emploi. Il faudra donc accepter de consacrer les ressources et les énergies nécessaires à une telle démarche, à tous les niveaux.

b) Il faudra être attentif à la définition des responsabilités de chacun dans l'application de ces objectifs. Pour cela, il est nécessaire de désigner, dès le début, le responsable de chaque action.

c) Il faudra rencontrer toutes les personnes impliquées par ce projet et leur communiquer la nature exacte des changements.

d) Il faudra être attentif au temps d'adaptation nécessaire au personnel pour accepter ce changement. Ceci peut impliquer des réajustements aux phases d'implantation.

e) Il faudra aussi être attentif au fait que l'on reconnait déjà un manque de personnel au service du personnel pour accomplir les tâches actuelles. Toutefois, il peut exister aussi des contraintes financières et matérielles à l'ajout de personnel au service du personnel. Si les ajustements à la structure du service, recommandés dans ce projet, ne peuvent être appliqués dans l'immédiat, ceci peut impliquer un réajustement aux phases d'implantation.

f) Il faudra être attentif aux rôles et fonctions dévolus à chacun suite à l'application de cette nouvelle politique. Certains verront leurs responsabilités élargies et d'autres verront leurs responsabilités diminuées.

7. CONCLUSION

7. CONCLUSION

Le mandat confié au départ consistait à l'identification des éléments d'une politique de sélection du personnel pour la Commission scolaire des Chênes. Le mandat se limitait à la sélection du personnel cadre et du personnel enseignant.

Le mandant s'attendait de plus à recevoir des recommandations quant aux éléments d'une politique d'embauche des personnes ayant un lien familial avec le personnel cadre.

Enfin, le mandat spécifiait aussi la formulation de recommandations quant aux mécanismes d'opérationnalisation de la politique et des conditions d'application, ainsi que l'analyse des problèmes potentiels reliés à l'implantation de la politique.

Pour ce faire, la présente étude est appuyée, au niveau théorique, sur une revue de littérature concernant l'approche systémique, la gestion des ressources humaines et la notion de système appliqué à la gestion des ressources humaines. De cette revue de littérature, nous avons retenu, comme cadre conceptuel, le modèle de Bélanger et al. (1983) et nous l'avons appliqué à la sélection du personnel.

Pour appuyer ce cadre théorique, nous avons utilisé les méthodes de cueillette de données suivantes : étude de documents internes, rencontres de groupes et rencontres individuelles. Toutes les rencontres s'accompagnaient

de questionnaires. La compilation des données recueillies est basée sur les préoccupations et les priorités définies par les groupes rencontrés ainsi que sur l'étude des documents internes et des réponses aux questionnaires.

Les données recueillies ont fait l'objet d'une étude détaillée au chapitre 4. Cette étude a permis de dégager les forces et les faiblesses du processus actuel de sélection du personnel de la Commission scolaire des Chênes et de suggérer les éléments d'une nouvelle politique de sélection. En ce sens, les recommandations proposées établissent clairement les moyens d'enrayer les faiblesses identifiées, tout en conservant les points forts.

Finalement, le document fournit les moyens à mettre en oeuvre pour l'application de recommandations et met en évidence les sources potentielles de problèmes reliés à l'application de ces recommandations.

Nous croyons que la méthodologie utilisée tout au cours de ce travail nous a permis d'atteindre les objectifs que nous avions au départ. La mise en place d'une nouvele politique de sélection, basée sur les éléments énoncés dans ce document, apportera certainement une amélioration appréciable au fonctionnement actuel de la commission scolaire et de l'image qu'elle projette dans le milieu.

Terminons en mentionnant que pour réussir de tels objectifs, une des conditions primordiales est de susciter chez les personnes impliquées une motivation à faire fonctionner cette nouvelle structure. Nous sommes assurés que l'intérêt, la créativité et le professionnalisme dont les autorités et les gestionnaires font preuve, concourront à la réussite de ces nouveaux outils de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

AUBIN, Gabriel (1979). La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation. Centre d'animation de développement et de recherche en éducation (CADRE), Montréal.

BARNABÉ, C. (1982). L'entrevue de sélection. Montréal : Les éditions Agence d'Arc inc.

BÉLANGER, L. et al. (1983). Gestion des ressources humaines - une approche globale et intégrée. Chicoutimi : Gaétan Morin, éditeur.

BOYER, G. (1985). Évaluation du plan d'organisation de l'hôpital d'Argenteuil en regard de la Loi 27 et de son degré de concordance avec la mission et les objectifs fixés. Projet d'intervention pour l'obtention de la maîtrise en administration publique. Montréal : ÉNAP.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC (1985). Guide d'interprétation de la Charte des droits et libertés de la personne : les formulaires de demande d'emploi et les entrevues relatives à un emploi.

CÔTÉ, M. (1975). La gestion des ressources humaines. Montréal : Guérin.

DE ROSNAY, J. (1975). Le macroscope vers une vision globale. Paris : Édition du Seuil.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (1984). Le projet d'intervention.

FABI, B. (1984). Notes du cours : gestion du personnel. Trois-Rivières : U.Q.T.R.

GUÉRIN, G. (1980). Une approche systématique à la planification des ressources humaines dans la grande entreprise. Revue Gestion, Septembre 1980, 61-75.

HACCOUN, R.R. (1979). La sélection du personnel : une alternative au modèle traditionnel. Revue Gestion, Avril 1979, 64-70.

KAST, F.E., ROSENZWEIG, J.E. (1979). Organization and management : a system and contingency approach. McGraw-Hill inc.

LAFLAMME, M. (1976). Introduction au management suivant l'approche systémique. Chicoutimi : Gaétan Morin associés.

PAYETTE, A. (1980). Devenir gestionnaire : qu'est-ce qu'une organisation ? Revue Administration hospitalière et sociale, Sept-oct. 1980, 3-11.

PETTERSEN, N., HABASHI, N. (1985). Application du centre d'évaluation à des fins de sélection en milieu hospitalier. Revue Administration hospitalière et sociale, Mars-avril 1985, 6-11.

PIERRE, J.C. (1974). La gestion des ressources humaines : une approche intégrée et prévisionnelle. Revue Management France, Juin 1974, 25-43.

QUÉBEC (Province) (1987). Loi sur l'instruction publique, L.R.Q., chapitre I-14. Éditeur officiel du Québec.

SEKIOU, L. (1986). Gestion du personnel. Montréal : Les éditions 4L inc.

VOYER, P. (1986). Notes du cours : Processus d'analyse et de conception de systèmes. ÉNAP.

WERTHER, W.B. et al. (1985). La gestion des ressources humaines, McGraw-Hill, éditeurs.

WEISBORD, M. (1978). Organizational diagnosis : a workbook of theory and practice. Addison-Wesley publishing compagny.

ANNEXE A

ANALYSE FINANCIÈRE
DES QUATRE (4) COMMISSIONS SCOLAIRES

COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES
ANALYSE FINANCIÈRE

REVENUS	C.S.ACTON-VALE	C.S.DR'VILLE	C.R.ST-FRANÇOIS	TOTAL	C.S.DES CHÊNES BUDGET 1987-88
	ÉTATS FINANCIERS AU 30 JUIN 1987				
Revenus spécifiques					
Act. éducatives	72 858	124 799	432 193	629 850	583 187
Act. complémentaires	40 778	184 012	78 284	303 074	202 252
Act. de gestion	47 453	326 920	450 402	824 775	203 964
Form. des adultes			950 236	950 236	82 350
Trspt. des élèves	6 230	51 596	4 546 025	4 603 851	4 664 326
Dette à long terme	29 630	892 439	2 251 000	3 173 069	1 774 487
	196 949	1 579 766	8 708 140	10 484 855	9 510 566
Revenus généraux					
Éducation des adultes			2 277 021	2 277 021	2 063 920
Allocations du MEQ	4 888 877	22 559 522	20 751 851	48 200 250	50 979 434
Impôt foncier	249 711	1 352 946	1 152 828	2 755 485	3 155 000
Subv. de péréquation	72 067	376 939	325 328	774 334	923 000
Frais scol. et autres	1 959	89 127	307 367	398 453	23 000
	5 212 614	24 378 534	24 814 395	54 405 543	57 144 354
Surplus-appropriation	----	----	----	----	475 000
TOTAL	5 409 563	25 958 300	33 522 535	64 890 398	67 129 920
Déficit de l'année	49 768	----------	796 339	770 656	----------
	5 459 331		34 318 874	65 661 054	
	==========		==========	==========	

COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES
ANALYSE FINANCIÈRE

DÉPENSES	C.S.ACTON-VALE	C.S.DR'VILLE	C.R.ST-FRANÇOIS	TOTAL	C.S.DES CHÊNES BUDGET 1987-88
	ÉTATS FINANCIERS AU 30 JUIN 1987				
Act. éducatives	3 536 010	17 274 216	15 721 059	36 531 285	38 844 890
Act. complémentaires	44 262	176 396	148 335	368 993	282 787
Act. de gestion	1 674 137	6 735 934	7 320 989	15 731 060	15 709 596
Act. connexes	163 492	688 498	1 342 145	2 194 135	1 515 877
TOTAL DES ACTIVITÉS AUX JEUNES	5 417 901	24 875 044		54 825 473	56 353 150
Éducation des adultes			2 983 677	2 983 677	2 315 363
Trspt des élèves	6 230	101 526	4 551 669	4 659 425	4 686 920
Dette à long terme	35 200	906 279	2 251 000	3 192 479	3 774 487
TOTAL DES DÉPENSES	5 459 331	25 882 849	34 318 874	65 661 054	67 129 920
Surplus de l'année		75 451			
		25 958 300			
Fonds des investissements	953 053	478 639	1 940 186		1 258 853

ANNEXE B

LISTE DES PARTICIPANTS
À LA CUEILLETTE DES DONNÉES

LISTE DES PARTICIPANTS À LA CUEILLETTE DES DONNÉES

NOM	TITRE	PARTICIPATION À		
		QUEST.	ENTR. INDIV.	ENTR. GROUPE
M. Claude Beaumont	directeur d'école	X		X
M. Serge Bernard	coord. serv. financiers	X	X	
M. Gilles Blanchard	directeur général	X	X	
M. Denis Boucher	commissaire	X		X
M. Jean Bourbeau	directeur d'école	X		X
M. Paul Chailler	directeur d'école	X		X
M. Viateur Deschênes	commissaire	X		X
Mme Diane Drouin	commissaire	X		X
M. Mario Gosselin	commissaire	X		X
M. André Goupil	dir. serv. enseignement	X	X	
M. Denis Grégoire	dir. serv. du personnel	X	X	
M. Jean-Pierre Labonté	directeur d'école	X		X
Mme Diane Laflamme	commissaire	X		X
M. Ivon Lanpron	commissaire	X		X
M. Paul Lemay	directeur d'école	X		X
M. Ludger Lépine	directeur général adjoint	X	X	
Mme Gisèle Ménard Grise	commissaire	X		X
M. Richard Nadeau	directeur d'école			X
Mme Denise Picotin	présidente de la com. scol.	X		X
Mme Germaine Poudrier	commissaire	X		X
M. Yvon Robillard	dir. éduc. des adultes	X	X	
Mme Suzanne Rousseau	directrice d'école	X		X
M. Laurent Soucy	directeur d'école	X		X
M. Richard Sylvestre	coord. serv. du personnel	X	X	
M. Clément Théberge	dir. serv. aux élèves	X	X	
M. Gaston Turgeon	directeur d'école	X		X
M. Jean-Pierre Vallée	commissaire	X		
M. Jean Verrier	président - syndicat des enseignants		X	
TOTAL		26	9	15

ANNEXE C

QUESTIONNAIRE RELATIF À L'ÉVALUATION DE LA SÉLECTION DU PERSONNEL À LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES EN CE QUI CONCERNE LE PERSONNEL CADRE ET LE PERSONNEL ENSEIGNANT

NOTES PRÉLIMINAIRES

1. Objectif du questionnaire

L'objectif principal de ce questionnaire est d'obtenir des informations pertinentes afin d'avoir un portrait le plus réaliste possible du fonctionnement du processus de sélection à la Commission scolaire des Chênes. Nous nous en tiendrons à la sélection du personnel cadre et du personnel enseignant.

2. Utilisation des informations

Seul l'étudiant aura accès aux réponses ou opinions émises dans le questionnaire. De ces réponses ou opinions, sera dégagée une synthèse qui sera complétée par une étude de documents existants (politiques, règles, procédures, procès-verbaux, etc...).

3. Composition du questionnaire

Dépendant du poste occupé par la personne qui répond au questionnaire, certaines questions ou parties du questionnaire peuvent paraître non pertinentes. Il est important quand même, et dans la mesure du possible, que chacun émette son opinion sur chaque question.

4. Renseignements généraux nécessaires

Avant de répondre au questionnaire, il est demandé à chacun d'inscrire son nom, le poste occupé, la commission scolaire d'origine, etc...

Ces informations seront potentiellement nécessaires à la compilation, si un regroupement par titres de fonction, ou par commission scolaire d'origine, s'avérait nécessaire à la compréhension et à l'analyse des données.

5. Processus

Suite à la période réservée pour répondre à ce questionnaire, il y aura un

autre exercice qui permettra à chacun d'émettre verbalement ses idées quant à l'amélioration du processus de sélection à la Commission scolaire des Chênes. On ira chercher ces informations complémentaires à l'aide de la technique de groupe nominal.

6. Plan du questionnaire

1 - Renseignements généraux

2 - Les intrants: la mission
les objectifs
les politiques et les procédures
la planification des ressources humaines
l'analyse des emplois
la structure

3 - Le processus de sélection: le recrutement
les entrevues
les références
l'embauche
l'accueil

4 - La rétroaction

5 - L'environnement

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1.1 NOM _____ PRÉNOM _____

1.2 POSTE OCCUPÉ _____ DEPUIS _____

1.3 AVANT L'INTÉGRATION, J'ÉTAIS ATTACHÉ(E) À:

LA COMMISSION SCOLAIRE D'ACTON VALE ☐

LA COMMISSION SCOLAIRE DE DRUMMONDVILLE ☐

LA COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANCOIS ☐

2. LES INTRANTS

LA MISSION

2.1 Pouvez-vous décrire la mission (la raison d'être) de la Commission scolaire des Chênes?

_____

_____

_____

LES OBJECTIFS

2.2 Connaissez-vous les objectifs poursuivis actuellement par le Service du personnel en ce qui concerne la sélection du personnel?

☐ oui ☐ non

Si oui, pouvez-vous en nommer trois (3) de ces objectifs?

_____

_____

_____

2.3 En quoi ces objectifs sont-ils congruents avec la mission de la Commission scolaire?

_____

_____

_____

2.4 À part les objectifs poursuivis actuellement, pouvez-vous en nommer deux (2) autres que vous souhaiteriez voir poursuivre par les gestionnaires du personnel?

1. _____
2. _____

2.5 Selon vous, qu'est-ce que cela permettrait concrètement d'améliorer?

_____

_____

_____

LES POLITIQUES ET LES PROCÉDURES

2.6 Selon vous, existe-t-il actuellement des politiques organisationnelles qui touchent de près ou de loin la sélection du personnel?

. Politique de recrutement	☐ oui	☐ non
. Politique de promotion interne	☐ oui	☐ non
. Politique de sélection	☐ oui	☐ non
. Politique de rémunération	☐ oui	☐ non
. Politiques d'accueil aux nouveaux employés	☐ oui	☐ non

. Autres politiques:

_____

_____

_____

2.7 Parmi ces politiques, quelles sont les deux (2) sur lesquelles les gestionnaires du personnel devraient se pencher le plus vite possible?

1. _____

2. _____

Justifiez

_____

_____

_____

LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

2.8 Nommez trois (3) moyens concrets que pourrait mettre sur pied la Commission scolaire pour améliorer le processus de planification des ressources humaines.

1. _____
2. _____
3. _____

L'ANALYSE DES EMPLOIS

2.9 Qu'est-ce que des descriptions des tâches plus complètes et des exigences d'emploi davantage précises permettraient d'améliorer, si elles étaient faites avant le début du processus de sélection?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

LA STRUCTURE

2.10 Connaissez-vous la nouvelle structure du Service du personnel?

☐ oui ☐ non

Si oui, cette structure organisationnelle du Service du personnel vous semble-t-elle réaliste et ajustée en vue de répondre aux besoins actuels en ressources humaines de la Commission scolaire?

☐ très réaliste ☐ peu réaliste ☐ irréaliste

2.11 Quelles améliorations et/ou modifications apporteriez-vous à cette structure pour assurer un meilleur fonctionnement?

_____
_____
_____

3. LE PROCESSUS DE SÉLECTION

RECRUTEMENT

3.1 Nommez les deux (2) principales sources de recrutement utilisées actuellement (journaux, candidatures spontanées, contacts personnels, etc...)

Pour les cadres: 1. _____

2. _____

Pour les enseignants: 1. _____

2. _____

3.2 Quelles seraient les sources qui devraient "obligatoirement" être utilisées?

Pour les cadres: _____

_____

Pour les enseignants: _____

_____

ENTREVUES

3.3 Participez-vous <u>régulièrement</u> à des entrevues de sélection?

Pour les cadres ☐ oui ☐ non

Pour les enseignants ☐ oui ☐ non

3.4 Participez-vous <u>toujours</u> aux entrevues de sélection lorsqu'il s'agit du choix d'un de vos subordonnés?

Cadre ☐ oui ☐ non

Enseignant ☐ oui ☐ non

Si non, en quoi cette participation serait-elle utile et nécessaire?

_____

_____

_____

3.5 Avez-vous déjà reçu une formation pour vous familiariser avec les techniques d'entrevues?

☐ oui ☐ non

Si non, qu'est-ce que cette formation vous permettrait de "faire mieux"?

_____

_____

_____

3.6 Lors d'entrevues, utilisez-vous

un plan d'entrevue? ☐ oui ☐ non

une grille d'évaluation ☐ oui ☐ non

En quoi ces "outils" sont-ils utiles?

1. _____

2. _____

3.7 Quel est actuellement le nombre moyen de personnes qui participent aux comités de sélection?

Pour les cadres: _____

Pour les enseignants: _____

3.8 Croyez-vous ce nombre

☐ trop élevé ☐ suffisant ☐ pas assez élevé

3.9 Quel est selon vous le nombre idéal (maximum)

☐ 3 ☐ 5 ☐ 7 ☐ 9 ou plus

3.10 Formulez deux (2) suggestions qui pourraient améliorer les entrevues de sélection:

1. _____

_____

2. _____

_____

RÉFÉRENCES

3.11 Décrivez comment se font les vérifications des références des candidats retenus.

_____

_____

_____

3.12 Formulez deux (2) suggestions qui pourraient améliorer les vérifications des références

1. _____

_____

2. _____

_____

EMBAUCHE

3.13 Qui décide actuellement du choix d'un employé pour recommandation au Conseil des commissaires?

le supérieur hiérarchique ☐
le comité de sélection ☐
le directeur du personnel ☐
le Service du personnel ☐
autres _____

3.14 Selon vous, qui devrait prioritairement décider du choix d'un employé?

_____

ACCUEIL

3.15 Existe-t-il un programme d'accueil et d'orientation aux nouveaux employés?

☐ oui ☐ non

Si oui, en quoi consiste ce programme?

_____

_____

_____

Si non, comment devrait-il être organisé?

_____

_____

_____

4. LA RÉTROACTION

4.1 Les diverses source de recrutement sont-elles évaluées les unes par rapport aux autres pour vérifier lesquelles donnent les meilleurs résultats?

_____

_____

_____

4.2 Les tests utilisés lors de la sélection sont-ils validés par rapport au rendement des nouveaux employés?

_____

_____

4.3 Y a-t-il un mécanisme formel pour évaluer si la performance des employés répond aux attentes?

☐ oui ☐ non

Si non, quel serait le principal avantage d'un tel mécanisme?

_____

_____

_____

4.4 Le rendement des employés est-il mesuré?

pour les nouveaux employés	☐ oui	☐ non
pour tous les employés	☐ oui	☐ non

4.5 Le taux d'absentéisme des employés est-il mesuré?

pour les nouveaux employés	☐ oui	☐ non
pour tous les employés	☐ oui	☐ non

5. L'ENVIRONNEMENT

5.1 Croyez-vous que l'intégration scolaire des trois (3) Commissions scolaires aura un impact positif sur la sélection du personnel?

☐ oui ☐ non

Si oui, précisez ces impacts

Si non, justifiez quels seraient les impacts négatifs possibles?

5.2 Selon vous, quel est le principal impact positif de l'implication du palier "politique" (le Conseil des commissaires) dans le processus de sélection?

Cette implication, peut-elle représenter certains désavantages?

5.3 Selon vous, les principaux encadrements des conventions collectives ont-ils un impact positif, sur la sélection du personnel?

☐ oui ☐ non

Si oui, précisez ces impacts

Si non, justifiez quels seraient les impacts négatifs possibles?

5.4 Relativement à la sélection du personnel, en quoi les nouveaux modes d'organisation du travail (travail à temps partiel, tâches partagées, heures flexibles, etc...)

sont-ils intéressants?

sont-ils contraignants?

5.5 Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs importants à l'intérieur de la Commission scolaire qui influencent la sélection du personnel et qui devraient être pris en considération?

5.6 Selon vous, y a-t-il d'autres facteurs importants à l'extérieur de la Commission scolaire qui influencent la sélection du personnel et qui devraient être pris en considération?

MERCI!

ANNEXE D

LISTE DES ÉNONCÉS
PRODUITS PAR LE GROUPE DES COMMISSAIRES
ET RÉSULTAT DU VOTE

LISTE DES ÉNONCÉS PRODUITS PAR LE GROUPE DES COMMISSAIRES

1.- Il n'y a pas de vérification d'antécédents.

2.- Les exigences d'emploi ne sont pas précisées avant la sélection.

3.- Nous ne nous préoccupons pas assez de l'humain lors de la sélection.

4.- Les membres des comités de sélection ne sont pas tous qualifiés (surtout lors de la sélection des cadres).

5.- La planification des ressources humaines est déficiente.

6.- On n'attache pas assez d'importance au c.v. lors d'entrevues.

7.- Il n'y a pas de comité formel de pré-sélection.

8.- Il n'y a pas de système formel d'évaluation lors de la période de probation.

9.- Les exigences d'emploi n'incluent pas l'esprit de partenariat et l'acceptation des objectifs de la commission scolaire.

10.- Les critères de sélection ne sont pas précisés lors des rencontres préparatoires aux entrevues.

11.- Nous ne possédons pas d'outils adéquats lors d'entrevues (guide d'entrevue, fiche de cotation, etc.).

12.- La politique de promotion interne n'est pas claire et précise.

13.- L'évaluation du personnel en place en vue de perfectionnement ou d'aide est peu fréquente.

14.- Ne pas se contenter de références écrites mais plutôt prendre des références directes surtout pour les postes de cadres.

15.- Nous ne nous assurons pas du professionnalisme et de l'honnêteté des candidats lors de la sélection.

16.- Nous ne considérons pas une révision des salaires offerts, lorsque le recrutement est difficile.

17.- Nous n'informons pas assez rapidement les candidats non retenus du refus et des causes du refus.

18.- Nous n'accusons pas réception des candidatures.

LISTE DES ÉNONCÉS PRODUITS PAR LE GROUPE DES COMMISSAIRES (suite)

19.- Nous prenons beaucoup de temps à combler un poste vacant.

20.- Peu de rigueur dans la sélection pour les postes de suppléance.

21.- Les dossiers du personnel en place ne sont pas informatisés.

22.- Il n'y a pas de programme d'accueil aux nouveaux employés.

23.- Il n'y a pas d'"outils d'entrevue" spécifiques à chaque catégorie d'emploi.

24.- Nous ne prenons pas le temps nécessaire durant les entrevues.

RÉSULTATS DU VOTE DES COMMISSAIRES

NUMÉRO DE L'ÉNONCÉ	SCORES	TOTAL	RANG
1	2	2	
2	4 5 4 5	18	3
3	5	5	
4	1	1	
5			
6	1 1	2	
7	2 1 4	7	7
8	4 1 5 5 4 2 5	26	1
9	3 1	4	
10	3 3	6	9
11	2 2	4	
12	2 3 4 5	14	4
13*	5 1 4 5 3 1	19	2
14			
15	4 4	8	5
16	2	2	
17	1	1	
18			
19			
20	2 3 3	8	5
21			
22	2	2	
23	1 3 3	7	7
24			

* Cet énoncé n'ayant pas rapport directement avec la sélection du personnel, n'a pas été considéré lors de l'analyse des données.

ANNEXE E

LISTE DES ÉNONCÉS
PRODUITS PAR LE GROUPE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE
ET RÉSULTAT DU VOTE

LISTE DES ÉNONCÉS PRODUITS PAR LE GROUPE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

1.- Il n'est pas clair que la philosophie de l'organisation est basée sur l'importance à accorder à l'individu. (Théorie Y).

2.- Il n'existe pas un système de parrainnage aux nouveaux enseignants, par un collègue expérimenté, libéré pour la tâche.

3.- Les personnes concernées ne sont pas informées avec précision, ni à l'avance, des objectifs, des procédures, de la mécanique et des outils de sélection.

4.- Il faudrait gérer les ressources humaines plutôt qu'administrer le personnel.

5.- Il n'y a pas de programme établi pour l'accueil des nouveaux employés.

6.- Il n'y a pas de table de concertation pour promouvoir la recherche dans la sélection et la gestion du personnel (commissions scolaires, universités, monde du travail, etc.)

7 - Nous ne manifestons pas assez d'ouverture aux nouvelles méthodes de sélection.

8.- Les banques de ressources humaines ne sont pas disponibles au Service du personnel au mois de juin.

9.- Les informations nécessaires pour les entrevues ne sont pas remises à l'avance aux interviewers.

10.- Les comités de sélection ne sont pas représentatifs et les membres de ces comités n'ont pas tous les habiletés nécessaires.

11.- Les références sur les candidats et particulièrement pour les suppléants, ne sont pas prises.

12.- La mise à jour des dossiers du personnel n'est pas faite (compétences, disponibilités, qualifications, aspirations, rapports de stages, etc.).

13.- Il n'y a pas de planification du processus de sélection (échéanciers).

14.- On ne tient pas compte lors de la sélection de l'environnement social interne de l'école.

LISTE DES ÉNONCÉS PRODUITS PAR LE GROUPE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE (suite)

15.- Les tâches reliées au poste ne sont pas définies de façon précise.

16.- Lors de la sélection, il n'existe pas un profil des habiletés et de la personnalité en fonction du poste.

17.- Le supérieur immédiat ne participe pas toujours à l'embauche.

18.- On ne retrouve pas la dignité des individus comme objectif lors du processus de sélection.

19.- Il n'existe pas à la commission scolaire des services complémentaires, tels les services de santé, psychologie, ré-orientation, finances, formation, plan de carrière, etc.

20.- Il n'y a pas suffisamment de ressources humaines au service du personnel pour assurer adéquatement leur mandat.

RÉSULTATS DU VOTE DES DIRECTEURS D'ÉCOLE

NUMÉRO DE L'ÉNONCÉ	SCORES	TOTAL	RANG
1	5 4 5 5 5 5	29	1
2	2 1 4	7	6
3	3 4 3 4 2	16	3
4	2 5 5 3	15	4
5	1 1 1	3	
6	4	4	
7	2 3 5	10	5
8	1 1 2 2	6	7
9			
10	3 3	6	7
11			
12	2	2	
13	2 1 3	6	7
14			
15	2	2	
16	3	3	
17	1	1	
18			
19*	4 1	5	
20	4 5 3 4 4	20	2

* Cet énoncé n'ayant pas rapport directement avec la sélection du personnel, n'a pas été considéré lors de l'analyse des données.

ANNEXE F

COMPILATION DES RÉPONSES

THÈME	NO DE LA QUESTION	RÉPONSES DES COMMISSAIRES (10 questionnaires)	RÉPONSES DES ADMINISTRATEURS (8 questionnaires)	RÉPONSES DES DIR. D'ÉCOLE (8 questionnaires)
2. LES INTRANTS				
La mission	2.1	. Fournir à la clientèle jeune et adulte du territoire la meilleure éducation possible, - selon les besoins de chacun; - en tenant compte des ressources disponibles; - tant au niveau social que pédagogique. . Conformément à la loi sur l'Instruction publique, la commission scolaire doit assurer des services éducatifs de qualité quant à l'instruction et à la formation intégrale de la personne pour l'ensemble de la collectivité. . Appliquer les règles du MEQ.	. Le meilleur enseignement possible au meilleur coût possible pour la population jeunes-adultes sur tout son territoire. . Donner des services pédagogiques de qualité aux élèves de niveau primaire et secondaire, ainsi que l'éducation des adultes pour la scolarisation et la formation de la clientèle concernée. . Assister l'enfant dans son développement intellectuel, affectif, moral et spirituel, par des activités éducatives, afin de le rendre autonome, créatif, responsable et heureux dans la société. . La mission première de la commission est l'éducation des jeunes et adultes. Y sont subordonnées les autres fonctions que lui confère sa place dans le milieu, mission sociale, communautaire et économique.	. Dispenser l'enseignement aux niveaux préscolaire, primaire, secondaire, professionnel et aux adultes du territoire. . Offrir un enseignement de qualité aux jeunes et dispenser des services d'appoint à son rôle éducatif dans le milieu. . L'éducation en général de ses "inscrits". . Faciliter le développement intégral des personnalités de ses élèves, étudiants, adultes. . Instruire, éduquer, socialiser des jeunes dans le but de les préparer aux études supérieures ou au marché du travail.

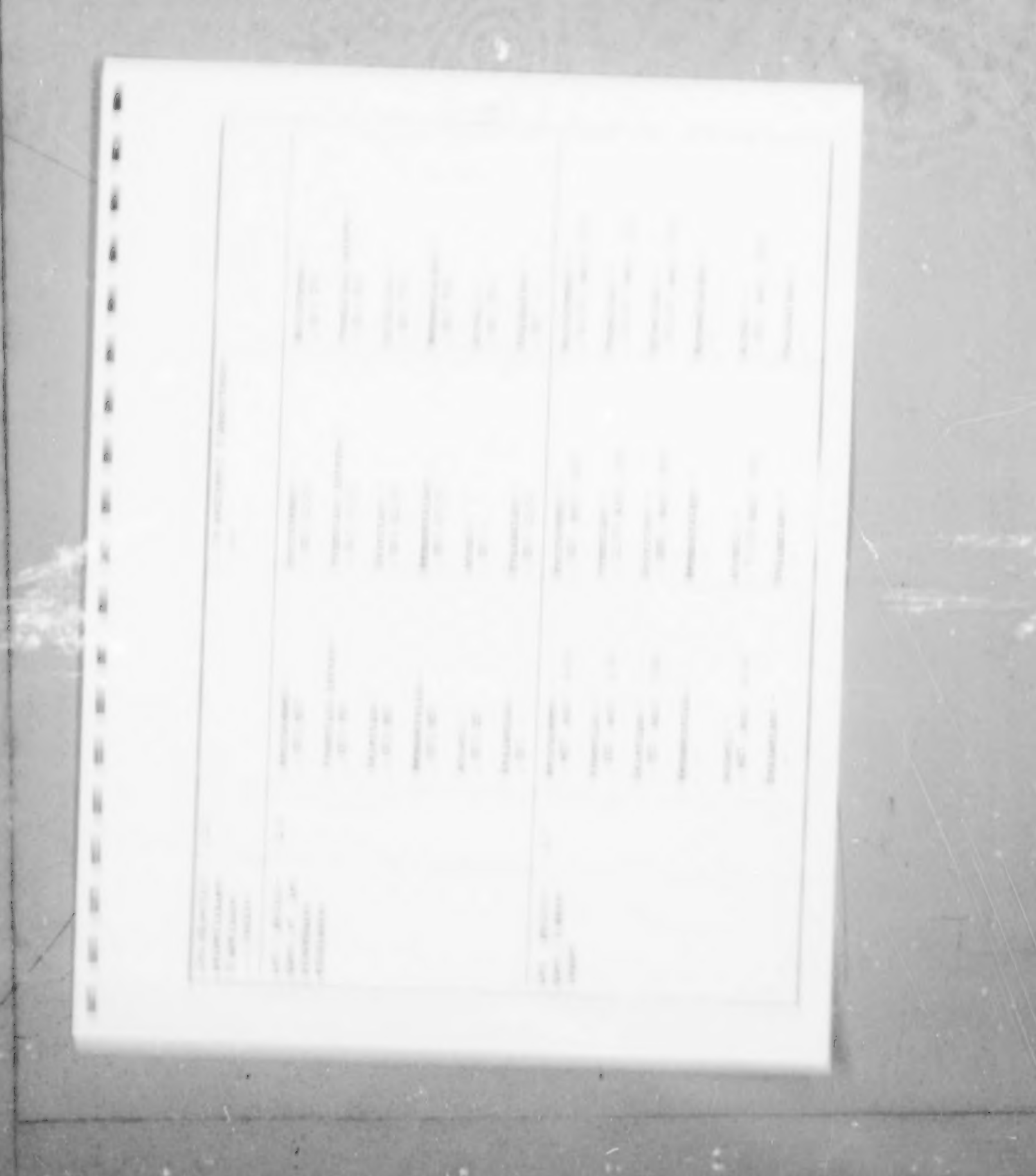
La mission (suite)	2.1	. Voir à pourvoir tous les jeunes d'âge scolaire des moyens de s'instruire adéquatement pour : - en faire des citoyens à part entière dans l'avenir; - les aider à devenir des adultes responsables et autonomes.	. Répondre aux besoins des utilisateurs, du client : - étudiant, enfant, adolescent et adulte; - parents. . Inculquer des valeurs.	. Voir à l'éducation et à l'instruction de la jeunesse de ses écoles, au bien-être de tout son personnel et au bon fonctionnement de chacune de ses unités. . Faciliter la réussite scolaire de ses élèves par une coordination, planification des ressources humaines, physiques et monétaires. . Répondre au besoin du milieu social. . Voir à l'application des lois et règlements sur l'éducation pour les élèves de son territoire, afin de permettre aux enfants et aux adolescents d'acquérir des connaissances et d'intégrer des attitudes et des habiletés, en vue de se développer selon leurs talents particuliers et leurs ressources personnelles, de s'épanouir comme personnes autonomes, créatrices et responsables et de se préparer à leur rôle de citoyens.

Les objectifs du Service du personnel en sélection du personnel	2.2	70% OUI, soit 7/10 30% NON, soit 3/10 . Doter la commission des meilleurs éléments possibles en éducation et répondant aux divers besoins. . S'assurer que le personnel a les qualifications requises et que chaque personne est à la bonne place. . Combler les postes. . Rationaliser les effectifs. . Assurer une certaine continuité. . Ajouter du sang neuf à l'intérieur de notre personnel. . À qualifications égales, choisir quelqu'un du territoire. . Valoriser le personnel. . Responsabiliser les cadres en déléguant des pouvoirs.	75% OUI, soit 6/8 25% NON, soit 2/8 . Doter la commission d'un personnel qualifié, compétent et avec un potentiel. . Assurer une sélection objective sans passe-droit . Centraliser le processus de sélection afin d'assurer une cohérence dans la décision d'embauche. . Respecter les notions fondamentales de justice sociale. . Analyser des besoins en personnel. . Établir une politique d'embauche qui assurera à tous-tes, la façon la plus équitable dans le choix. . S'efforcer de rajeunir jusqu'à un certain point les effectifs.	62.5% OUI, soit 5/8 37.5% NON, soit 3/8 . Doter la commission scolaire d'un personnel: - nécessaire aux besoins d'enseignement et d'encadrement; - qualifié; - capable d'atteindre les objectifs. . Sélectionner le (la) meilleur(e) candidat(e) pour le poste disponible. . Voir à l'application des contrats de travail. . Tenter d'avoir une politique uniforme. . Établir des critères objectifs. . Administrer sainement les fonds publics en respectant les normes fixées.

Congruence des objectifs avec la mission	2.3	. L'éducation étant une activité spécifique, il est indispensable que le personnel qui l'assume ait la préparation concordante avec la mission de la commission. . Se soucier d'engager du personnel plus qualifié tant sur le plan académique que sur le plan de la formation personnelle peut provoquer chez nos jeunes un phénomène d'entraînement tant académique culturel ou autre. . Donner un enseignement de qualité aux jeunes. . Pour pouvoir donner la meilleure éducation, on choisit la meilleure personne, en tenant compte de la personnalité de l'individu pas seulement son instruction ou le salaire qu'il demande. . Le Service du personnel doit veiller à ce que tous remplissent le mieux possible ce pour quoi ils ont été embauchés.	. Pour assurer un produit de qualité, il faut que les ingrédients soient de premier ordre. . Le capital humain est l'élément le plus important de l'organisation. . En vue de fournir le meilleur enseignement possible, il est impératif de recruter les meilleures ressources possibles. . L'éducation étant de première importance à la commission scolaire, la sélection du personnel de qualité facilite la réussite de la mission de la commission. . Pour se préoccuper d'une relève dynamique.	. Le service administratif doit répondre à l'application des politiques de la commission. Les politiques sont les articulations quotidiennes des objectifs généraux. . Les enseignants étant les principaux agents d'éducation, leur sélection est d'autant plus importante. . La compétence des individus doit répondre à la mission d'enseignement de notre commission.

Suggestion d'objectifs en sélection du personnel	2.3	. Assurer un meilleur suivi en période de probation. . Être plus sélectif parmi les candidats. . Préparer des entrevues structurées. . Avoir une préoccupation de l'humain. . Améliorer le recrutement du personnel. . Favoriser les candidats du territoire. . S'assurer de: qualificatifs exigés par la commission. . S'assurer que toute politique est respectée intégralement.	. Équité et justice. . Objectivité et bonne rétro-information. . Rajeunissement du personnel (sang neuf). . Attitudes humaines développées plus important que les connaissances. . Discrimination positive pour les postes de cadre (femmes). . Politique d'évaluation du personnel. . Suivi et aide aux nouveaux employés. . Politique de motivation du personnel. . Établir une liste d'attente et de classement qui pourrait faire un automatisme d'embauche pour le personnel à temps partiel. . Favoriser un sentiment d'appartenance. . Engager des candidats en bonne santé.	. Établir une politique d'embauche. . Établir des mesures d'accueil aux nouveaux employés. . Remplir "à temps" les besoins. . Tenir davantage compte des besoins de la base plutôt que l'application à la lettre des conventions collectives. . S'enquérir de la disponibilité des candidats. . Exiger un stage non rémunéré avant l'engagement. . Établir des règles afin de rendre les choix plus sûrs face aux objectifs. . Assurer des mécanismes de sélection qui respectent la dignité des personnes rencontrées en entrevue.

Suggestion d'objectifs en sélection du personnel (suite)	2.4			. S'assurer que le personnel engagé possède les qualités et la formation la plus adéquate possible pour répondre aux responsabilités qui leur sont confiées. . Développer une philosophie de gestion des ressources humaines.
Ces objectifs permettraient d'améliorer ...	2.5	. la qualité de l'enseignement. . les relations avec le public. . la qualité de tous les services. . le bon fonctionnement de l'organisme. . la rentabilité de la commission. . le dynamisme des intervenants. . l'efficacité des intervenants.	. les relations étudiants-enseignants. . les services à la clientèle. . la qualité du personnel. . le nombre de plaintes. . le temps de réponse aux demandes. . l'équité envers les suppléant-e-s. . l'image de la commission. . l'intégration des nouveaux employés au milieu. . l'efficacité et la production. . la compatibilité des candidats avec les postes. . l'absentéisme.	. la philosophie de gestion. . l'approche humaniste. . le temps de réponse aux demandes. . l'intégration du personnel à leur travail. . l'efficacité et la production au travail. . la qualité des services. . le respect et la crédibilité du Service du personnel. . la qualité des candidats. . la satisfaction au travail.



Ces objectifs permettraient d'améliorer ... (suite)	2.5		. le sentiment d'appartenance.	
Les politiques et les procédures existantes	2.6	Recrutement - . OUI 60% Promotion interne - . OUI 70% Sélection - . OUI 80% Rémunération - . OUI 90% Accueil - . OUI 20% Évaluation - . OUI -	Recrutement - . OUI 37.5% Promotion interne - . OUI 37.5% Sélection - . OUI 62.5% Rémunération - . OUI 87.5% Accueil - . OUI - Évaluation - . OUI 12.5%	Recrutement - . OUI 25% Promotion interne - . OUI 25% Sélection - . OUI 75% Rémunération - . OUI 75% Accueil - . OUI 25% Évaluation - . OUI -
Les politiques à développer	2.7	Recrutement - . 60% soit 6/10 Promotion - . 10% soit 1/10 Sélection - . 70% soit 7/10 Rémunération - . - Accueil - . 60% soit 6/10 Évaluation - . -	Recrutement - . 50% soit 4/8 Promotion - . 12.5% soit 1/8 Sélection - . 100% soit 8/8 Rémunération - . - Accueil - . 12.5% soit 1/8 Évaluation - . -	Recrutement - . 62.5% soit 5/8 Promotion - . 12.5% soit 1/8 Sélection - . 87.5% soit 7/8 Rémunération - . - Accueil - . 25% soit 2/8 Évaluation - . -

Les politiques à développer (suite)	2.7	Philosophie de base - . -	Philosophie de base - - -	Philosophie de base - . 12.5% soit 1/8
Planification des ressources humaines	2.8	. Évaluer des besoins sur un plan triennal. . Déterminer les services supplémentaires qu'on veut offrir. . Prévoir la clientèle. . Planifier sur plusieurs années les services à développer. . Étude de la structure projetée versus les budgets. . Inventaire du personnel en place. . Prévoir les départs par les courbes de vieillissement et les départs annuels moyens. . Demander les préférences du personnel. . Étude de planification par une firme spécialisée.	. Établir une gestion prévisionnelle des ressources humaines. . Analyser des tâches actuelles. . Inventaire des ressources humaines par catégorie d'emploi. . Analyse du roulement, cheminement et du potentiel du personnel. . Étude sur le personnel en place (retraites, charges réduites, etc.). . Plans de carrière. . Prévision de la demande de travail. . Établir une politique d'emploi. . Créer une banque d'emploi. . Établir un programme de recrutement plus dynamique.	Analyser des besoins et des attentes. . Établir corrélation entre l'historique et la prospective des clientèles. . Évaluer les besoins des projets éducatifs des écoles. . Description précise des tâches. . Bilan des ressources actuelles (formation et compétences). . Une politique de sélection : - une vraie politique avec normes précises; - suivre les normes à la lettre. . Connaissance des exigences. . Établir un bon système de recrutement (publicité).

Planification des ressources humaines (suite)	2.6		. Créer une banque de postulants. . Entrevues aux enseignants en mai/juin au lieu d'août. . Ajustement des effectifs au Service du personnel. . Analyse de planification par une firme extérieure.	. Établir des concours de postes dès que possible. . Sélectionner les candidatures en mai/juin, constituer une banque de personnes disponibles, affecter selon les besoins. Ne pas attendre en sept/oct. . Ne pas attendre 4 ou 5 ans avant de donner la permanence, surtout pour ceux qui ont du potentiel.
Analyse des emplois	2.7	. Accélérer le processus de sélection. . Assurer l'efficacité du Service du personnel. . Meilleure chance d'engager des gens qui correspondent à nos attentes. . Au recrutement, moins de candidats mais plus pertinents à l'emploi. . Meilleure solution : - étude plus poussée de chacun des dossiers présentés; - aider à poser les bonnes questions à l'entrevue;	. Accélérer le processus car la pré-sélection sera plus facile. . Meilleure identification des besoins par le supérieur immédiat. . Assure une meilleure recherche de postulants. . Aide à préciser plus clairement les ouvertures de postes. . Meilleure comparaison entre les candidats. . Aide à la pré-sélection. . Évaluation systématique des candidats.	. Une meilleure compréhension de la tâche et des exigences d'emploi. . Une extrapolation des qualités requises pour combler l'emploi. . Choisir les interviewers pertinents. . Accélération de tout le processus de sélection. . Emploi de critères de sélection plus précis. . Meilleure sélection : - élimination des candidatures non-désirées des fois par les candidats eux-mêmes.

Analyse des emplois (suite)	2.9	- donner des points de vérification plus nombreux au comité de sélection; - éliminer les candidats non-compétents. . Placer le meilleur employé au bon poste. . Productivité accrue sans plus d'efforts. . Meilleure adaptation du nouveau personnel. . Personnel plus satisfait et plus stable. . Personnel plus heureux de faire ce qu'ils font.	. Codification moins exhaustive. . Faciliter analyse de cohérence poste-offre. . Sélection plus serrée : - diminuer le nombre d'entrevues; - auto-sélection; - questionnement plus précis; - meilleure évaluation des réponses des interviewés. . Des attentes de la commission scolaire plus précises vis-à-vis l'employé. . Entrée en fonction plus nette et plus précise. . Un portrait-type plutôt qu'une description de tâches serait plus adéquat.	- stimuler les bons candidats à postuler; - une critique améliorée des candidats. . Aucune surprise pour la personne engagée. . Meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources. . Meilleure adéquation des ressources aux besoins. . Personnel plus adéquat donc meilleur rendement.
Connaissance de la structure du personnel	2.10	OUI = . 40% soit 4/10 NON = . 60% soit 6/10 Très réaliste = . 20% soit 2/10 Peu réaliste = . 20% soit 2/10	OUI = . 100% soit 8/8 NON = . 0% soit 0/8 Très réaliste = . 50% soit 4/8 Peu réaliste = . 37.5% soit 3/8	OUI = . 62.5% soit 5/8 NON = . 37.5% soit 3/8 Très réaliste = . 0% soit 0/8 Peu réaliste = . 25% soit 2/8

Connaissance de la structure du personnel (suite)	2.10	Irréaliste - . 0% soit 0/10 Ne sait pas - . 40% soit 4/10	Irréaliste - . 0% soit 0/5 Ne sait pas - . 12.5% soit 1/5	Irréaliste - . 25% soit 2/8 Ne sait pas - . 50% soit 4/8
Modifications à apporter à la structure	2.11	. Partage des tâches entre le personnel actuel. . Meilleure définition des tâches. . Délégation de tâches du directeur aux autres personnels.	. Ajout d'une personne pour répartir les responsabilités. . Ajout d'une personne principalement à la sélection et à l'évaluation du personnel. . Préciser la division des tâches et des dossiers.	. Les tâches du directeur devraient se limiter à des tâches de gestion (orientation, politiques, mise en marche des dossiers, négociations, etc.). . Augmenter le personnel : - ajout d'un coordonnateur et d'un poste de secrétariat; - ajout d'un coordonnateur pour le secondaire et d'autre personnel.
3. LE PROCESSUS DE SÉLECTION				
Recrutement : sources actuelles	3.1	. Pour les cadres: - journaux (5) - contacts personnels (6) - candidatures spontanées (4) - recrutement interne (2)	. Pour les cadres: - journaux (7) - recrutement interne (4) - candidatures spontanées (3) - contacts personnels (1) - associations professionnelles (1)	. Pour les cadres: - contacts personnels (6) - recrutement interne (4) - journaux (3) - candidatures spontanées (2)

Recrutement: sources actuelles (suite)	3.1	. Pour les enseignants: - journaux (3) - candidatures spontanées (5) - contacts personnels (3) - banque de suppléance (2) - liste de réserve (régionale) (1)	. Pour les enseignants: - candidatures spontanées (5) - journaux (3) - contacts personnels (2) - banque de suppléance (1)	. Pour les enseignants: - candidatures spontanées (4) - contacts personnels (3) - journaux (3) - banque de suppléance (2) - universités (1) - stagiaires (1)
Recrutement: sources désirées	3.2	. Pour les cadres: - journaux (8) - recrutement interne (3) - autres commissions scolaires (1) - contacts personnels (1) . Pour les enseignants: - journaux (10) - candidatures spontanées (3) - banque de suppléance (2) - contacts personnels (1)	. Pour les cadres: - promotion interne (5) - journaux, etc. (4) - autres commissions scolaires (1) - universités (1) - firmes spécialisées (1) . Pour les enseignants: - journaux (5) - candidatures spontanées (4) - universités (2) - banque de suppléance (1)	. Pour les cadres: - journaux, etc. (5) - recrutement interne (3) - contacts personnels (2) - candidatures spontanées (1) . Pour les enseignants: - journaux (5) - banque de suppléance (3) - candidatures spontanées (2) - contacts personnels (1)
Participation régulière aux entrevues	3.3	. Pour les cadres: - OUI (4/17) - NON (6/10) . Pour les enseignants: - OUI (3/10) - NON (7/10)	. Pour les cadres: - OUI (5/8) - NON (3/8) . Pour les enseignants: - OUI (2/8) - NON (6/8)	. Pour les cadres: - OUI (1/8) - NON (4/8) - NE S'APPLIQUE PAS (3/8) . Pour les enseignants: - OUI (6/8) - NON (2/8)

Participation toujours lorsqu'il s'agit d'un subordonné	3.0	. Pour les cadres: - NE S'APPLIQUE PAS . Pour les enseignants: - NE S'APPLIQUE PAS	. Pour les cadres: - OUI (7/8) - NON (1/8) . Pour les enseignants: - OUI (1/8) - NON (1/8) - NE S'APPLIQUE PAS (6/8)	. Pour les cadres: - OUI (4/8) - NON (4/8) . Pour les enseignants: - OUI (7/8) - NON (1/8)
Formation reçue	3.5	. OUI 10% soit 1/10 . NON 90% soit 9/10 Formation aiderait à: - parfaire son jugement, - poser des questions plus pertinentes; - faire une évaluation plus précise; - meilleure sélection; - le rôle du connaissaire n'est pas celui d'un technicien en entrevue; - s'assurer que l'on oublie rien d'important à l'entrevue.	. OUI 50% soit 4/8 . NON 50% soit 4/8 Formation aiderait à: - faciliter l'évaluation des candidats; - poser des questions plus objectives; - avoir un plan d'entrevue plus structuré; - mieux exprimer les questions; - aller chercher l'essentiel; - mieux adapter les entrevues aux besoins du milieu.	. OUI 37.5% soit 3/8 . NON 62.5% soit 5/8 Formation aiderait à: - faire écoute active; - une meilleure notation des candidats; - poser des questions plus spécifiques; - déceler mieux les bons candidats qui se vendent mal, des mauvais qui sont bons vendeurs; - approfondir les techniques d'entrevue.
Outils d'entrevue	3.8	. Plan d'entrevue: - OUI (7/10) - NON (1/10) - S'APPLIQUE PAS (2/10) . Grille d'entrevue: - OUI (7/10) - NON (1/10) - S'APPLIQUE PAS (2/10)	. Plan d'entrevue: - OUI (7/8) - NON (1/8) . Grille d'entrevue: - OUI (6/8) - NON (2/8)	. Plan d'entrevue: - OUI (6/8) - NON (2/8) Grille d'entrevue: - OUI (5/8) - NON (3/8)

Nombre moyen aux comités de sélection	3.7	. Pour les cadres: - environ 9 personnes . Pour les enseignants: - environ 5 personnes	. Pour les cadres: - environ 12 personnes . Pour les enseignants: - environ 5 personnes	. Pour les cadres: - environ 9 personnes . Pour les enseignants: - environ 5 personnes
Opinion sur le nombre	3.8	. Trop élevé (2/10) . Suffisant (4/10) . Pas assez élevé (1/10) . Ne sait pas (3/10)	. Trop élevé (5/8) . Suffisant (3/8) . Pas assez élevé (-) . Ne sait pas (-)	. Trop élevé (1/8) . Suffisant (4/8) . Pas assez élevé (-) . Ne sait pas (1/8)
Nombre idéal au comité de sélection	3.9	. Pour les cadres: - environ 7 personnes . Pour les enseignants : - environ 7 personnes	. Pour les cadres: - environ 7 personnes . Pour les enseignants: - environ 5 personnes	. Pour les cadres: - environ 6 personnes . Pour les enseignants: - environ 5 personnes
Suggestions pour améliorer les entrevues	3.10	. Bien structurer l'entrevue (plan d'action). . Donner des outils aux personnes qui font partie du comité (grilles) spécifiques à chaque catégorie d'emploi. . Prendre le temps de bien faire les entrevues; ne pas être bousculé. . Planifier les entrevues à l'avance (ne pas les faire à la dernière minute).	. Réduire un peu le nombre de participants aux comités. . Faire en sorte que ce soient toujours les mêmes gens qui fassent partie des comités de sélection. . Groupe de personnes d'au moins trois (3) qui assistent à toutes les entrevues de sélection. . Un seul interviewer pour mise en situation spécifique. . Avoir un portrait-type.	. Préparation sérieuse des participants. . Besoin urgent de l'amélioration de l'éthique. . Ne pas laisser croire à un candidat qu'il est choisi. Ne pas lui dire qu'il est en première, deuxième ou troisième position. . Avoir une façon de procéder clairement identifiée avec des rôles bien répartis.

Suggestions pour améliorer les entrevues (suite)	3.10	. Prendre connaissance des C.V. quelques jours à l'avance. . Le comité doit établir les critères de présélection (à moins d'une politique à ce sujet). . Parfaire les rencontres préparatoires aux entrevues de sélection. . Pour les cadres, une sélection par un ou des spécialistes ou avoir au moins un spécialiste pour aider le comité de sélection. . S'en tenir strictement aux critères pré-établis dans la description des tâches.	. Bien définir les attentes. . Compétence de l'animateur sur la méthode utilisée. . Un plan d'entrevue et une grille d'évaluation basée sur les critères d'évaluation. . Mises en situation. . Questions en relation avec la tâche. . Vérifier l'expérience par rapport à la tâche. . Local adéquat.	. Avoir des outils utiles: plan, questions, sous-questions, délégation des responsabilités, etc. . Grille d'évaluation précise et appropriée à chaque tâche. . Connaître à l'avance les C.V. . Questionnaire écrit aux postulants.
Vérification de références	3.11	. Appels téléphoniques. . Par téléphone lorsqu'elles sont faites. . C'est le directeur général qui les vérifie avec les personnes du comité de sélection. . C'est le directeur du personnel qui fait les vérifications par téléphone.	. Par correspondance. . Par téléphone. . Par téléphone, lorsqu'il y en a. Il y en a peu. . Par le directeur du personnel, par téléphone. Une formule est prévue à cette fin.	. Lorsqu'on pressent un problème, on demande au directeur du service de vérifier par téléphone. . Par les rapports de ses anciens supérieurs. . À la discrétion du Service du personnel. . Aléatoirement, si nécessaire, parfois.

Vérification de références (suite)	3.11	. On ne tient pas compte des lettres de références qui accompagnent les C.V. On procède plutôt par téléphone auprès des personnes dont les noms ont été fournis par le candidat lui-même. . Note: Trois commissaires sur dix ont mentionné qu'ils ne savaient pas comment les références sont faites.	. Contact de DG à DG ou de directeur du personnel à directeur du personnel. . Résultats de stage. . Lettre de références.	. Références écrites, verbales. . En rappelant l'employeur précédent. . Note: Un directeur d'école ne savait pas comment les références sont vérifiées.
Suggestions pour améliorer la vérification des références	3.12	. Multiplier et diversifier les sources de références. . Pour les cadres, il serait pavant de se rendre sur place, pour avoir plusieurs sons de cloche. Ne pas se fier seulement qu'à des références écrites. . Rencontrer ou contacter des anciens élèves des candidats. . Les vérifications de références doivent être obligatoires avant l'engagement.	. Formulaire standard d'évaluation selon certains critères (questionnaire). . Demande écrite par le Service du personnel à l'ex-employeur. . Téléphone de clarification au besoin. . Exiger lors de l'application les résultats des stages. . Confirmation des références par écrit, plutôt que par téléphone. . Le candidat devrait nous fournir pour l'entrevue, les lettres de références, rapport de stage, nom des personnes à contacter,etc	. Obtenir les références d'au moins deux sources (Service du personnel, directeur d'école, autre employeur.). . Être assez tôt pour obtenir des écrits. . Avoir un échéancier d'engagement moins serré. . Oralement, du directeur du personnel à l'employeur précédent, le contact est plus personnel que la confirmation écrite. . Vérification obligatoire avant engagement.

Suggestions pour améliorer la vérification des références (suite)	3.12	. Une fois les candidats retenus pour les entrevues, avoir un minimum de références. . S'informer auprès des personnes qui ont déjà fourni une lettre. . S'informer auprès du plus récent employeur sans demander de noms au candidat. Dans le cas d'un premier emploi, s'adresser aux responsables de stage ou autres personnes nommées par l'étudiant. . Pas toujours agir à la dernière minute quant cela est possible. . Deux personnes pourraient regarder ce dossier et partager les vérifications: orales, en se rendant sur place, écrites, etc.	. Pour les enseignants, directeur du personnel à directions d'école. . S'assurer d'avoir le temps de recevoir des références écrites. . Avoir recours à une firme spécialisée.	. Peut-être par des compagnons de travail. . Avant l'entrevue, avoir en main une recommandation écrite par son ancien supérieur.
Décision d'embauche actuellement	3.13	. Note: Les réponses à cette question ont été très variées.	. Note: Les réponses à cette question ont été très variées.	. Note: Les réponses à cette question ont été très variées.
Opinion sur la décision d'embauche	3.14	. Le comité de sélection (5 réponses).	. Le comité de sélection (4 réponses).	. Le supérieur hiérarchique suite aux recommandations du comité de sélection (4 réponses).

Opinion sur la décision d'embauche (suite)	3.14	. Le comité de sélection recommande au Conseil des commissaires (2 réponses) . Le Conseil des commissaires, mais sur recommandation du comité de sélection duquel devrait obligatoirement faire partie le supérieur hiérarchique. . Le comité de sélection avec le supérieur hiérarchique. . Le supérieur immédiat doit pouvoir exprimer ses préférences au comité de sélection. Le comité doit obligatoirement en tenir compte dans ses recommandations	. Le comité de sélection (l'accord du supérieur immédiat est important) (3 réponses). . Le directeur du personnel.	. Le directeur du personnel suite aux recommandations du comité de sélection et du supérieur hiérarchique (2 réponses). . Le comité de sélection. . Le Conseil des commissaires.
Existance d'un programme d'accueil	3.15	. OUI (1/10) . NON (5/10) . NE SAIS PAS (4/10) . Notes: - aucun commissaire ne sait en quoi consiste ce programme; - deux commissaires mentionnent la possibilité de quelques initiatives individuelles de directeurs d'école.	. OUI (-) . NON (8/8)	. OUI (-) . NON (8/8) . Note: - un directeur mentionne une initiative personnelle à son école.

4. LA RÉTROACTION				
Évaluation des sources de recrutement	4.1	. NON (2/10) . NE SAIS PAS (8/10)	. NON (5/8)	. NON (6/8) . NE SAIS PAS (2/8)
Validation des tests	4.2	. NON (3/10) . IL N'Y A PAS DE TEST (1/10) . NE SAIS PAS (6/10)	. NON (6/8) . IL N'Y A PAS DE TEST (2/8)	. NON (4/8) . IL N'Y A PAS DE TEST (2/8) . NE SAIS PAS (2/8)
Évaluation de performance VS les attentes	4.3	. OUI (4/10) . NON (5/10) . NE SAIS PAS (1/10) Avantages . Savoir si la personne correspond dans les faits à ce que nous avons perçu lors de la sélection. Prendre une décision éclairée lors de son accession à la performance. . Permettre d'améliorer les points faibles et l'aider à cheminer. . Ajustements rapides. . Éliminerait les cas douteux. . Éviterait le protectionnisme. . Assurerait un personnel de qualité supérieure.	. OUI (2/8) . NON (6/8) Avantages . Corriger le tri si nécessaire et aussi rendre l'employé plus efficace. . Évaluation véritable et articulée d'une période de probation et jugement adéquat de garder et mettre fin.	. OUI (5/8) . NON (3/8) Avantages . Remettre la sélection en cause. . Remettre les attentes en cause. . Rétroaction sur processus de sélection.

Évaluation du rendement des employés	4.4	Nouveaux employés: . OUI (2/10) . NON (5/10) . NE SAIS PAS (3/10) Tous les employés: . OUI (2/10) . NON (5/10) . NE SAIS PAS (3/10)	Nouveaux employés: . OUI (2/8) . NON (6/8) Tous les employés: . OUI (-) . NON (8/8)	Nouveaux employés: . OUI (2/8) . NON (6/8) Tous les employés: . OUI (-) . NON (8/8)
Mesure du taux d'absentéisme	4.5	Nouveaux et anciens employés: . OUI (7/10) . NON (1/10) . NE SAIS PAS (2/10)	Nouveaux et anciens employés: . OUI (-) . NON (8/8) . NE SAIS PAS (-)	Nouveaux et anciens employés: . OUI (2/8) . NON (4/8) . NE SAIS PAS (2/8)
5. ENVIRONNEMENT Impact de l'intégration	5.1	Impact positif (8/10) . Le temps permettra de mettre de l'ordre dans les méthodes de sélection et d'embauche. . Meilleur personnel de direction, capable d'appliquer de nouvelles techniques. . Avec une nouvelle politique de sélection, on motivera des gens de qualité à postuler. . Un plus grand bassin et plus de chance de promotion. . De nouvelles idées par l'intégration des trois administrations.	Impact positif (5/8) . Nécessité de remise en cause des fonctionnements antérieurs et se doter de politiques claires et fonctionnelles. . Le personnel pourra se spécialiser et se perfectionner. . Obligera l'organisme à être encore plus sélectif dans le choix à cause de la promotion par l'interne. Impact négatif (0/8) Neutre (3/8)	Impact positif (4/8) . Plusieurs politiques et procédures devraient être révisées. . Restructuration du Service du personnel. . L'obligation de s'asseoir et de réfléchir suite à l'intégration, nous amènera peut-être à créer une politique applicable et réalisable. Impact négatif (2/8) . La taille de l'institution peut amener moins de contrôle et un organisme plus dépersonnalisé. . Les besoins individuels risquent d'être noyés.

Impact de l'intégration (suite)	5.1	. En uniformisant les critères de sélection, on assure une même philosophie. Impact négatif (2/10) . La taille de la commission accentue la responsabilité. La compétence devra être plus grande, nous rétrécissons alors le nombre de candidats possibles.		. Un fonctionnement au "va comme je te pousse".
Implication du palier politique	5.2	Impact positif: . Permet d'objectiver le choix des candidats. . Permet d'apporter une vision qui se préoccupe plus des attentes des utilisateurs. . Permet le point de vue de quelqu'un qui est un peu plus loin. . Permet d'éviter le favoritisme et de toujours miser sur l'excellence. . Aide à valoriser les commissaires. . Permet au Conseil des commissaires d'être représenté aux comités de sélection puisque c'est le Conseil qui a le dernier mot.	Impact positif: . Les commissaires établissent les règles du jeu et en surveillent l'application. . L'implication du palier politique aide à objectiver la démarche et le choix. . Permet d'élargir l'évaluation aux valeurs. . Ceci oblige le service à être plus vigilant. . Peut éviter le favoritisme. . Devrait être sécurisant pour tous puisque les commissaires doivent rendre compte à la population. Impact négatif: . Oui, si le palier politique s'implique de façon subjective.	Impact positif: . Crée l'obligation d'établir des politiques et de justifier les agirs. . Permet que quelqu'un de l'extérieur à la tâche de l'enseignement juge le candidat et fasse connaître son appréciation. . Tant que le processus ne sera pas "politique" et sera capable s'appliquer selon des critères établis et mesurables, il ne devrait y avoir aucun désavantage, au contraire, on obtient des éclairages différents et très intéressants. Impact négatif: . Le népotisme.

Implication du palier politique (suite)	5.2	Impact négatif: . Risque le favoritisme. . Peut être mal interprété par les cadres du personnel ou le supérieur hiérarchique. . Si les décisions sont prises sans concensus. . Étant donné que ce n'est pas toujours le même commissaire, il y a difficulté à assurer une certaine continuité. . Peut retarder légèrement la tenue des réunions dû à la disponibilité des commissaires.	. Minime maintenant. Dans le passé, ingérence et influence. Insistance trop forte du patron sur subordonnés. . Processus plus lourd à cause des délais. . Conflits, favoritisme. . Danger de pression ou influence politique (favoritisme).	. Peut retarder le processus-besoin de beaucoup d'information pour décision juste. . Il faut s'assurer que les responsabilités et les rôles du politique et de l'administratif sont clairement définis.
Conventions collectives	5.3	Impact positif: . Chaque employé peut avoir la chance de se faire valoir. . Cela peut rappeler à l'ordre le Service du personnel sur certains irritants qui touchent la tâche. . Sécurité d'emploi. . Traitement fixé à l'avance. . Respect des droits des employés. . Force à faire un bon choix et à juger le plus tôt possible ce choix.	Impact positif: . Encadrement, critères, mécanismes. . Aide à rationaliser le processus. . Force à faire un bon choix, car une fois en poste, il est difficile de revenir en arrière. . Oblige à recruter à partir d'un cadre minimum.	Impact positif: . Processus plus équitable. . La probation. . Certaines obligations minimales en formation académique, ce qui oblige à sélectionner du personnel ayant déjà une formation adéquate. . Facilité à situer la personne dans l'échelle salariale. . Facilité à expliquer la tâche globale et les règles reconnues par les conventions.

Conventions collectives (suite)	5.3	Impact négatif: . Les différentes catégories de personnel sont trop rigides; certaines personnes pourraient être utilisées à meilleur escient si on pouvait profiter de leur polyvalence. . Les conventions amènent souvent une "stabilité" trop grande du personnel nuisant au renouveau ou dynamisme du milieu; restreint le recrutement. . Souvent on veut passer l'ancienneté avant la capacité et c'est nocif dans notre recherche du meilleur. . Incapacité de chercher d'excellents candidats, car impossible de négocier des salaires. . Une convention collective est un cadre à l'intérieur duquel nous devons fonctionner, mais ce cadre n'est pas toujours bâti en fonction de la mission éducative de la commission.	Impact négatif: . Créent des difficultés pour ajouter de critères spécifiques souhaitables à l'occasion. . La commission scolaire ne peut exiger les qualifications ou l'expérience qu'elle désire.	Impact négatif: . L'ancienneté prime sur la performance. . Il faut éviter de ne s'arrêter qu'aux rigidités contenues dans les conventions et s'en servir pour aller plus loin et permettre aux individus de se réaliser davantage.

Les nouveaux modes d'organisation du travail	5.4	Intéressants ? . Cela permet un meilleur encadrement pour nos enfants. . Plus de motivation, de dynamisme et d'efficacité. Plus d'engagement pour certaines personnes. . Permet au personnel d'être heureux et à l'aise dans son emploi, ce qui se réflète sur la qualité de son travail. . Plus satisfaisant pour les personnes qui en ont besoin. . Peuvent permettre de garder d'excellents enseignants qui autrement pourraient être moins intéressés et même démissionner. . Permet le partage des spécialités.	Intéressants ? . Ces modes d'organisation du travail motivent. La qualité de vie devient intéressante. . Permet un plus grand nombre d'employés. . Plus de satisfaction à l'emploié et probablement plus d'efficacité. . C'est une réponse à un besoin des emploiés. . Permet une certaine souplesse, d'où une meilleure qualité de vie, une individualisation et un meilleur rendement. . Permet une place plus grande aux jeunes employés, la création d'une banque de personnel et l'évaluation sans lien d'emploi.	Intéressants ? . Cela permet de répondre aux attentes du personnel. . Ils peuvent permettre à l'employé de donner un meilleur rendement, s'ils sont un choix personnel de l'employé. . Les employés sont plus satisfaits des conditions de travail. La diversité des compétences et des habiletés amène l'enrichissement. . Le personnel est plus motivé. . Respect de la motivation intrinsèque des personnes. . Oui, les employés sont plus relax, plus disponibles, plus à l'écoute des enfants, plus créatifs. . Axés sur le bien-être et la reconnaissance de la personne humaine, d'où un meilleur rendement chez les élèves car le personnel est beaucoup plus disposé et préoccupé lui aussi du bien-être et de la personne humaine.

Les nouveaux modes d'organisation du travail (suite)	5.4	Contraignants ? . Sur le plan administratif. . Multiplie les dossiers, donc les suivis et l'encadrement. . Peuvent être contraignants pour le suivi des programmes pour les élèves. . Pour les directeurs et peut-être aussi pour les élèves, puisqu'on ne connaît sûrement pas encore tout l'impact de ces nouveaux modes d'organisation du travail sur les jeunes. . On doit remplacer ces personnes lorsqu'elles sont en congé et les nouveaux employés acquièrent une sécurité d'emploi. On risque ainsi de se retrouver un jour avec de graves surplus de personnel.	Contraignants ? . C'est plus dispendieux à cause des bénéfices sociaux. . Il peut y avoir moins de communication entre employé et supérieur. . Les nouveaux modes d'organisation de travail obligent l'organisme à se poser plusieurs questions, car il n'est pas certain qu'ils soient à l'avantage de la qualité dans le milieu de l'éducation. . Disponibilité et continuité d'un service public à une population et aux écoles ? . Comparaison entre personnel selon ouverture d'esprit ou non. . Oblige plus de planification de la part du supérieur, peut obliger une étude plus poussée des tâches car elle peut entraîner un partage. . Volume beaucoup plus important; exige une meilleure planification et un recrutement plus dynamique.	Contraignants ? . J'ai très peur des tâches partagées surtout à l'élémentaire. . C'est contraignant pour les cadres. . Cela alourdit la tâche du gestionnaire. . Cela n'est pas contraignant pour le milieu éducatif, sauf pour les journées de planification auxquelles tous ne sont pas présents pour les concensus d'équipe.

Autres facteurs internes	5.5	. L'esprit qui règne à l'intérieur de la commission. . Les directives des commissaires. . La dimension de la commission. . L'âge actuel moyen (vieillissement) . Services demandés par les parents et le gouvernement.	. Vieillissement collectif du personnel. . Importance de l'organisme à titre d'employeur. . La stabilité d'emploi. . La tendance à favoriser la promotion interne. . Exigences spécifiques de certains services (exemple: Service d'éducation des adultes) qui demandent un processus de sélection très accéléré.	. Le leadership des responsables hiérarchiques. . La spécificité de l'école et son projet éducatif - clientèle scolaire. . La diversité des vocations-école. . La grandeur du territoire (mobilité).
Autres facteurs externes	5.6	. Résorption du personnel en surplus au niveau de la région 04. . Le milieu drummondvillois. . Loi de l'Instruction publique. . Droits et libertés des personnes. . Partage des services avec les CLSC et les institutions hospitalières. . Les subventions.	. Changements technologiques. . Besoins de la population par rapport aux besoins spécialisés. . Variation de la clientèle, surtout adulte. . Le type de clientèle à desservir. . Le milieu unilingue anglais qui vient s'installer à Drummondville.	. Le bassin régional de personnel en disponibilité. . L'éloignement des centres universitaires. . L'éloignement des grands centres.

ANNEXE G

POLITIQUES DE LA COMMISSION SCOLAIRE DE DRUMMONDVILLE
EN MATIÈRE DE SÉLECTION DU PERSONNEL

RECUEIL DES RÈGLES DE GESTION INTERNE

N° : A-2
Page : 1 de 7

Annexe ☐

SUJET :

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE

Nouveau ☐
Complément ☐
Remplacement ☒

INTERVENANT

Services du personnel

Provenance : Services personnels
N° résolution : _____

Adoption 1977-11-18
Révision _____
Mise à jour 83-12-01

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE

Préambule

Dans tout système de gestion intelligemment conçu, la notion de contrôle joue un rôle important et constitue un élément essentiel de la réussite. Voyons son application au niveau des absences.

L'impact qu'ont les absences sur l'aspect financier et sur l'aspect qualité du travail dans une commission scolaire, justifie pleinement l'implantation et l'exercice d'un contrôle adéquat. La mise en place d'un tel mécanisme ne saurait se faire efficacement sans l'appui de chacun des intervenants. Tous doivent être conscients de leur rôle et de leur responsabilité; ainsi le contrôle sera plus efficace et moins onéreux.

La première intervention appartient au gestionnaire de premier niveau. Il doit d'abord s'assurer que ses employés connaissent leurs droits et leurs obligations relativement aux absences. Quand tous les employés auront reçu l'information adéquate et qu'ils sauront qu'il existe un mécanisme de contrôle, la tâche du gestionnaire sera facilitée.

Chaque fois qu'il y a une absence, le supérieur immédiat doit juger de la validité de celle-ci et prendre les mesures qui s'imposent.

Une fois l'absence connue, il doit communiquer cette information aux Services du personnel avec tous les renseignements pertinents et ce, le plus rapidement possible; son principal outil de travail étant le rapport d'absence.

Les Services du personnel enregistrent l'absence communiquée et s'assurent que les mécanismes de contrôle sont respectés et que le tout est conforme aux conventions collectives en vigueur.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

De plus, les Services du personnel sont responsables des diverses communications relatives à une absence donnée et peuvent, à l'occasion, recommander certaines mesures à prendre. Enfin, les Services du personnel effectuent les différentes coupures ou ajustements de traitement qui s'imposent.

Voyons maintenant les différentes catégories d'absences et quels sont les moyens dont nous disposons pour exercer un contrôle valable.

CATÉGORIES D'ABSENCES

On pourrait classer les absences en quatre (4) catégories bien distinctes.

Il y a tout d'abord celles motivées par des occasions spéciales et que l'on appelle CONGÉS SPÉCIAUX.

Viennent ensuite les absences dites SANS SOLDE motivées par des circonstances bien particulières.

Troisièmement, il y a les absences prévues aux articles de conventions traitant des DROITS PARENTAUX (congé de maternité, congé d'adoption, congé de paternité et congé sans traitement).

Et enfin, les plus importantes en nombre, les absences pour MALADIE ou INVALIDITÉ.

- Absences - congés spéciaux

Dans le cas des congés spéciaux, les diverses conventions collectives établissent clairement les motifs pour lesquels un employé peut s'absenter sans perte de traitement. Dès l'instant où le motif de l'absence est autre que ceux spécifiquement identifiés, il faut une autorisation préalable des Services du personnel, sinon il y a coupure de traitement.

La demande d'autorisation spéciale n'est pas une permission automatique; elle pourra être acceptée ou refusée selon la nature même de l'absence prévue.

Dans tous les cas, l'employé doit prévenir son supérieur immédiat du moment de son départ et du moment de son retour et produire, sur demande écrite, la preuve dans la mesure du possible ou l'attestation des faits.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

CATÉGORIES D'ABSENCES

- Absences - congés sans solde

Pour diverses raisons, un employé peut vouloir s'absenter de son travail un certain temps sans toutefois être rémunéré.

Dans ce cas, une demande de congé sans solde devra être expédiée par écrit au directeur des Services du personnel, lequel présentera cette demande au Comité exécutif pour délibérations. La décision sera communiquée par écrit le plus tôt possible.

Il est à noter que cette procédure s'applique aussi bien aux courtes périodes qu'aux longues.

"Toute demande de congé sans solde en cours d'année fera, sur présentation du directeur des Services du personnel, l'objet des délibérations du Comité exécutif."

C.E. 850/79

- Absences - droits parentaux

a) Congé de maternité:

L'employée enceinte obtient, sur demande écrite adressée à la Commission au moins deux semaines avant la date du départ, un congé de maternité d'une durée de vingt (20) semaines consécutives. Telle demande doit être accompagnée d'un certificat médical attestant de la grossesse et de la date prévue pour la naissance.

La répartition du congé de maternité, avant et après l'accouchement, appartient à l'employée et comprend le jour de l'accouchement.

La Commission fait parvenir à l'employée, au cours de la quatrième (4e) semaine précédant l'expiration du congé de maternité, un avis indiquant la date prévue de l'expiration dudit congé. Suite à cet avis, l'employée doit se présenter au travail à l'expiration de son congé de maternité à moins de prolonger celui-ci en présentant une demande écrite au moins deux (2) semaines à l'avance.

b) Congé d'adoption:

L'employé(e) qui adopte légalement un enfant a droit à un congé d'une durée maximale de dix (10) semaines consécutives pourvu que son conjoint n'en bénéficie pas également. Ce congé doit se situer après la date de la prise en charge définitive de l'enfant et doit faire l'objet d'une demande écrite présentée au moins deux (2) semaines à l'avance.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

CATÉGORIES D'ABSENCES

- Absences - droits parentaux

c) Congé de paternité:

L'employé dont la conjointe accouche a droit à un congé payé d'une durée maximale de cinq (5) jours ouvrables. Ce congé peut être discontinu et doit se situer entre le début du processus d'accouchement et le septième (7e) jour suivant le retour de la mère ou de l'enfant à la maison.

d) Congé sans traitement:

Sur demande écrite, présentée au moins deux (2) semaines à l'avance, un congé sans traitement d'une durée maximale de deux (2) ans est accordé à l'employée pour la prolongation de son congé de maternité ou à l'employé en prolongation du congé de paternité.

Tel bénéfice s'applique de plus à l'employé(e) qui désire prolonger son congé pour adoption.

Il est à noter qu'un seul des conjoints peut bénéficier du congé sans traitement à moins que ce congé ne soit partagé sur deux (2) périodes immédiatement consécutives.

- Absences - maladie/invalidité

Généralités:

Dans les cas d'absences pour maladie, le mécanisme est beaucoup plus complexe et demande une attention plus particulière.

Disons tout d'abord que l'employé, à moins d'impossibilité, est tenu d'aviser son supérieur immédiat qu'il sera absent pour maladie pendant une certaine période.

En tout temps, la Commission peut exiger de la part de l'employé absent pour cause d'invalidité, un certificat médical attestant de la nature et de la durée de l'invalidité. Cependant, de façon générale, la Commission n'en exige pas pour l'absence d'une durée inférieure à cinq (5) jours.

Toutefois, si la période d'invalidité est de cinq (5) jours et plus, l'employé est tenu de produire dans les meilleurs délais, un certificat médical attestant de la nature et de la durée de l'invalidité.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

CATÉGORIES D'ABSENCES

- Absences - maladie/invalidité

Meilleurs délais:

On suppose qu'un employé malade pour une période qui excède quatre (4) jours va rencontrer son médecin dans sa première semaine de maladie. Il lui est donc possible de fournir un certificat médical rapidement (maximum six (6) à sept (7) jours du début de l'invalidité).

Nature de l'invalidité:

Le certificat médical doit indiquer un diagnostic pathologique pouvant justifier une période d'invalidité "totale temporaire prolongée".

Par invalidité, on entend un état d'incapacité résultant d'une maladie y compris un accident ou une complication de grossesse nécessitant des soins médicaux et qui rend l'employé totalement incapable d'accomplir ses tâches habituelles.

Durée de l'invalidité:

Le certificat médical doit indiquer la durée de l'invalidité d'une façon bien précise. S'il est impossible d'en déterminer la fin avec exactitude, on doit y inscrire la date de révision du cas.

Si une de ces trois (3) notions n'est pas respectée, les Services du personnel se verront dans l'obligation de cesser le paiement des prestations d'assurance-salaire.

Cependant, dans certains cas, il peut être difficile de se prononcer sur la valeur d'un certificat médical en ce qui a trait notamment au diagnostic (pathologique ou non?). Alors, lorsqu'il y a doute, la Commission peut demander l'avis de la C.A.R.R. en lui expédiant un 433 (SF-80) "RAPPORT D'INVALIDITÉ", dûment rempli recto-verso avec mention urgent et ce, même si l'invalidité est inférieure à trente (30) jours.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

PROCÉDURES

A.- Procédure suivie par les Services du personnel lorsqu'il y a arrêt de prestations:

1. Les Services du personnel avisent le directeur d'école par téléphone:

   - L'employé est-il revenu au travail?
   - Si non, y aurait-il certains faits nouveaux, etc...?

2. Les Services du personnel avisent l'employé concerné par courrier recommandé l'informant que ses prestations d'assurance-salaire sont suspendues jusqu'à ce qu'il fournisse:

   - soit un certificat médical (s'il ne l'a pas fait),
   - soit un certificat médical conforme.

   Ce certificat médical sera de préférence un 433 (SF-80) annexé au présent avis.

   Copie conforme de l'avis est envoyée au directeur d'école concerné.

3. a) Sur réception des documents, les Services du personnel jugent de la qualité des informations. Si celles-ci sont satisfaisantes, on effectue les paiements.

   b) Si les informations ne sont pas satisfaisantes, les Services du personnel avisent l'employé par courrier recommandé qu'il n'a droit à aucune prestation d'assurance-salaire pour sa présumée période d'invalidité et qu'il y aura ajustement de traitement en conséquence. Une copie conforme du présent avis est expédiée au syndicat et au directeur d'école concerné.

B.- Procédure suivie par les Services du personnel lorsqu'ils continuent le versement des prestations d'assurance-salaire:

1. Si nos trois (3) notions du début sont respectées, l'employé touche ses prestations d'assurance-salaire. Vers la vingtième (20e) journée d'invalidité, les Services du personnel envoient une lettre à l'employé invalide lui demandant si son invalidité se prolongera au-delà de trente (30) jours. Dans l'affirmative, celui-ci doit faire remplir le formulaire 433 (SF-80) par son médecin traitant et nous le retourner le plus rapidement possible, si cela n'est pas déjà fait.

   A noter qu'au moment où les Services du personnel savent que l'invalidité va durer plus de trente (30) jours, ils font remplir le formulaire 433(SF-80) même si l'invalidité vient à peine de débuter.

ABSENCES DU PERSONNEL - CONTRÔLE (suite)

PROCÉDURES

C.- 2. a) Si les Services du personnel n'ont rien reçu vers la trentième (30e) journée d'invalidité, ils avisent l'employé par courrier recommandé que ses prestations sont interrompues jusqu'à ce que la C.A.R.R. se soit prononcée sur son invalidité.

b) Si les Services du personnel reçoivent le certificat médical avant la trentième (30e) journée d'invalidité, ils continuent le paiement des prestations et attendent la décision de la C.A.R.R.

3. Les Services du personnel appliquent toujours intégralement la décision de la Commission administrative du régime de retraite. Normalement, cette décision est rendue assez rapidement par l'envoi de la formule 412.

Au moment où une période d'invalidité autorisée se termine, les Services du personnel cessent le paiement des prestations d'assurance-salaire, tant et aussi longtemps qu'ils n'ont pas reçu une nouvelle autorisation de la C.A.R.R.

RETOUR AU TRAVAIL

Peu importe la catégorie d'absences, l'employé doit toujours informer son supérieur immédiat du moment de son retour au travail.

Il doit de plus signer son rapport d'absence, par lequel il atteste les motifs de l'absence et déclare que les informations sont véridiques, le tout constituant une déclaration solennelle en vertu de la loi de la Preuve en Canada.

Dans le cas d'une absence pour maladie ou invalidité, l'autorité désignée par la Commission peut exiger d'un employé qu'il soit soumis à un examen médical dans le but d'établir s'il est suffisamment rétabli pour reprendre son travail. Naturellement, ceci ne s'applique normalement qu'aux invalidités majeures (nature, durée) et, seulement s'il y a doute.

Enfin, au retour d'une absence pour invalidité qui s'est prolongée au-delà de trente (30) jours, les Services du personnel doivent faire parvenir à la C.A.R.R. une formule 398 "AVIS DE RETOUR AU TRAVAIL", dûment remplie.

CONCLUSION

Les Services du personnel espèrent que les renseignements qui précèdent seront de nature à faire mieux comprendre les procédures à être suivies lors d'absences de tout employé.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

No: C-14
Page: 1 de 1

SUJET: CRITERES D'ELIGIBILITE - PRINCIPAL - PRINCIPAL ADJOINT

Nouveau ☒
Abrogation ☐
Complément ☐
Remplacement ☐

INTERVENANT
Services du Personnel

Provenance: Conseil Scolaire
No. résolution: 1566/02/78

ANNEXE ☐

CRITERES D'ELIGIBILITE - PRINCIPAL - PRINCIPAL ADJOINT

Qualifications minimales requises

- Diplôme universitaire terminal de premier cycle ou formation exigeant au moins seize (16) années de scolarité dans un champ de spécialisation approprié.

- Autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le Ministre de l'Education.

- Cinq (5) années d'expérience dans un emploi d'enseignant ou de professionnel, dont au moins trois (3) dans un emploi d'enseignant.

A titre exceptionnel, la Commission pourra nommer un candidat ne possédant pas la formation académique requise, mais possédant une expérience pertinente supérieure aux critères minimums.

A titre exceptionnel, la Commission pourra nommer un candidat ne possédant pas une expérience pertinente conforme, mais dont les qualités supérieures compensent une expérience inférieure à celle prévue par les critères d'admissibilité. (Voir l'item Sélection - Cadres de la direction des écoles)

RECUEIL DES RÈGLES DE GESTION INTERNE

N° : D-6
Page : 1 de 2

Annexe ☐

SUJET : DOTATION EN PERSONNEL TEMPORAIRE

Nouveau ☐
Complément ☐
Remplacement ☒

INTERVENANT
Services du personnel

Provenance : Services personnel
N° résolution : _____

Adoption 1979-10-01
Révision _____
Mise à jour 1983-12-01

DOTATION EN PERSONNEL TEMPORAIRE

GÉNÉRALITÉ

La présente politique s'applique à tout employé embauché par, ou au nom de la Commission scolaire de Drummondville, pour :

I - Remplacer un employé régulier absent pendant la durée de telle absence.

CORPS D'EMPLOI ET PROCÉDURES

A.- Personnel enseignant

Il appartient à la direction de l'école de pourvoir au remplacement de tel instituteur. Il appartient également à celle-ci de s'assurer que les renseignements utiles sont fournis aux Services du personnel.

B.- Personnel d'entretien

Les cadres des écoles s'adressent au gérant de l'entretien général qui voit alors à pourvoir les écoles du personnel approprié. Il appartient aux Services de l'équipement d'obtenir des Services du personnel la quantité de personnel nécessaire.

C.- Personnel de secrétariat

Les cadres s'adressent aux Services du personnel qui voient alors à pourvoir aux besoins exprimés. Telle demande doit normalement être présentée au moins deux (2) jours à l'avance sur la formule "Réquisition pour personnel temporaire" et comporter les renseignements suivants:

DOTATION EN PERSONNEL TEMPORAIRE (suite)

1- Date et heure prévues pour le début de l'emploi

2- Durée approximative de l'emploi

3- Type de travail à être effectué

4- Qualifications désirées

5- Nom du supérieur immédiat

6- Autres éléments jugés utiles

Telle demande doit être présentée pour chacun des événements et pour tout changement de type de travail. Les Services du personnel voient alors à pourvoir le requérant du personnel approprié.

II - Effectuer un travail déterminé lors d'un surcroît temporaire de travail.

Les procédures prévues en I s'appliquent étant entendu que l'autorisation préalable d'embauche émane du:

- Directeur des Services éducatifs pour le personnel enseignant
- Directeur des Services de l'équipement pour le personnel d'entretien
- Directeur des Services du personnel pour les autres personnels.

III - Toute fin d'emploi entraîne une évaluation sommaire de la qualité des services rendus par l'employé temporaire et telle notation est expédiée aux Services du personnel dans les cinq (5) jours qui suivent ladite fin d'emploi et ce, aux fins de permettre une sélection ultérieure mieux éclairée.

RECUEIL DES RÈGLES DE GESTION INTERNE

N° : M-2
Page : 1 de 2

Annexe ☐

SUJET : MUTATION DES DIRECTEURS

Nouveau ☐
Complément ☐
Remplacement ☒

INTERVENANT
Direction générale

Provenance : Conseil scolaire
N° résolution : 3244/09/85

Adoption 1982-02-15
Révision 1985-09-16
Mise à jour

MUTATION DES DIRECTEURS

But

Affecter notre personnel de direction des écoles de façon à ce que nos élèves reçoivent le maximum de toutes les ressources disponibles.

Définition de mutation

Déplacement d'un cadre des écoles, d'une école institutionnelle vers une autre école institutionnelle, sans égard ni au volume ni aux distances desdites écoles.

Objectif

Fixer un mode de mutation des directions d'école comportant un aspect motivant et positif pour notre personnel et assurer à nos élèves des services de qualité constamment améliorés.

Nature de la politique

Chaque année, vers le 15 février, une invitation écrite est lancée aux membres du personnel de direction des écoles pour permettre à ceux qui désireraient changer d'école, obtenir un congé sans solde ou prendre leur retraite, de pouvoir manifester leur intention au Directeur général dans les cinq (5) jours suivants.

Par la suite, au plus tard le 1er mars, les postes disponibles sont connus par les membres du personnel de direction des écoles pour lesquels un changement d'école a été accepté et par ceux que le Directeur général convient de muter, afin que ceux-ci puissent signaler leur préférence au Directeur général dans les cinq (5) jours suivants. En même temps, les postes disponibles sont également connus par les comités d'école concernés afin de leur permettre de faire connaître au Directeur général les critères qu'ils auront déterminés en regard de leur futur directeur ou directeur-adjoint. Les membres du Conseil des commissaires sont également informés au même moment des postes disponibles.

MUTATION DES DIRECTEURS (suite)

Sur demande adressée au Directeur général avant le 1er février, les membres du Comité de parents intéressés seront invités à une réunion d'information aux fins d'expliquer la politique de mutation des directeurs.

Tout poste disponible pour lequel une affectation constituerait une promotion, est également connu des membres du personnel de direction pour leur permettre de signaler leur préférence au Directeur général quant à une éventuelle promotion.

Toute mutation de personnel de direction des écoles, à être approuvée par le Conseil des commissaires, doit être précédée d'une rencontre entre le directeur concerné et le Directeur général et l'affectation du personnel résultant de l'application des mécanismes prévus ci-haut relève du Directeur général.

Le processus de mutation doit être terminé et les nouvelles affectations connues au plus tard lors de l'assemblée régulière du Conseil des commissaires du mois d'avril.

Pour des raisons d'efficacité, de motivation de personnel, de meilleurs services aux élèves ou des raisons dont il reste juge, le Conseil des commissaires, sur recommandation du Directeur général, peut décider de procéder à une mutation de tout membre de son personnel de direction des écoles à tout moment de sa carrière.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

No: P-13
Page: 1 de 2

SUJET: PROBATION

Nouveau ☒
Abrogation ☐
Complément ☐
Remplacement ☐

INTERVENANT
Services du Personnel

Provenance: TG 415
No. résolution: 81-11-05

ANNEXE ☐

Selon le règlement no 4 du Ministère de l'Education relatif au permis et au brevet d'enseignement, la probation est cette période de pratique professionnelle d'une durée de deux ans (exceptionnellement trois) au cours de laquelle le candidat doit faire preuve de compétence en vue de l'obtention d'un brevet d'enseignement.

Dans le but de permettre au candidat en probation de vivre pleinement et efficacement cette période, il est nécessaire d'ajouter aux documents du Ministère certains éléments susceptibles d'améliorer le procédé.

· Critères servant à déterminer la direction responsable de la probation dans le cas d'un enseignant itinérant.

- Le nombre de périodes d'enseignement dans chacune des écoles où le probaniste enseignera.
  (Normalement, l'unique critère lors d'une première année de probation)
- L'endroit où la probation a été vécue l'année précédente.
- Les différentes écoles où le probaniste enseignait l'année précédente.
- La possibilité de poursuivre avec les répondants de l'année précédente.
- Le nombre de probaniste déjà inscrits dans les écoles susceptibles de recevoir un probaniste.
- Le choix du probaniste.

Si pour des raisons majeures, la direction désire se soustraire de la responsabilité d'un probaniste, elle fait ses représentations auprès du responsable de la probation à la Commission.

Collaboration entre les directions d'écoles

La direction responsable de tout probaniste doit s'assurer de la collaboration des autres directions d'écoles ayant déjà reçu ou recevant ce candidat.

Rôle du responsable de la probation à la Commission

Le responsable de la probation au niveau de la Commission est chargé d'assurer l'information et le suivi quant à la probation. Pour ce faire, il fournit en temps opportun la documentation utile et fait les rappels appropiés.

Echéanciers

Au début d'octobre, le responsable de la probation à la Commission fera parvenir aux directions d'écoles, la liste de tous les probanistes (itinérants ou non) avec leurs coordonnées.

Dans les trois semaines qui suivront cet envoi, chacune des directions responsables d'un probaniste retournera à la Commission la "fiche d'identification" ainsi que le "choix des éléments de compétence" dudit probaniste.

Au début de mars, le responsable de la probation à la Commission rappellera aux directions concernées que la "fiche d'appréciation" du probaniste ainsi que la formule de "recommandation" (pour le probaniste de 2e année) doivent être transmises au service du personnel pour des dates bien précises.

La direction responsable d'un probaniste de 2e année transmet au service du personnel pour le 25 mars, la "fiche d'appréciation" du probaniste ainsi que la "recommandation".

La direction responsable d'un probaniste de 1e année transmet au service du personnel pour le 10 juin la "fiche d'appréciation" du probaniste.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

No: R-1
Page: 1 de 2

SUJET: RECRUTEMENT DE PERSONNEL - COMPOSITION DES COMITES

Nouveau ☐
Abrogation ☐
Complément ☐
Remplacement ☒

INTERVENANT
Services du Personnel

Provenance: Comité Plénier
No. résolution: 76-10-04

ANNEXE ☐

RECRUTEMENT DE PERSONNEL - COMPOSITION DES COMITES

Groupes d'engagements

A - Directeur Général

B - Conseiller en Education Chrétienne
Cadre de services
Cadre des écoles
Gérant
Adjoint des écoles

C - Professionnel non enseignant

D - Enseignement

E - Personnel de soutien
(Secrétariat - Maintenance - Entretien)

GROUPE A

Le Conseil des Commissaires participe aux entrevues après que le Comité Exécutif ait procédé à une présélection.

GROUPE B

Le Comité de Sélection est formé des membres du Comité Exécutif, du Directeur Général, du Conseiller en Education Chrétienne, du Directeur du Personnel et de trois personnes-ressources choisies par ce dernier.

GROUPE C

Le Comité de Sélection est formé de deux commissaires, du supérieur immédiat, du Directeur du service concerné, du Conseiller en Education Chrétienne, du Directeur du Personnel et de deux personnes-ressources choisies par ce dernier.

RECRUTEMENT DE PERSONNEL - COMPOSITION (suite)

GROUPE D

Le Comité de Sélection est formé d'un commissaire, du conseiller en éducation chrétienne, de deux (2) membres des Services Educatifs, de deux (2) cadres de la direction des écoles et du Directeur du Personnel ou son représentant.

GROUPE E

Le Comité de Sélection est formé d'un commissaire, du supérieur immédiat ou de son représentant et du Directeur du Personnel ou de son représentant.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

No: S-3
Page: 1 de 6

SUJET: SELECTION - CADRES DE • DIRECTION DES ECOLES

Nouveau ☒
Abrogation ☐
Complément ☐
Remplacement ☐

INTERVENANT
Services du Personnel

Provenance: Conseil Scolaire
No. résolution: 1616/04/78

ANNEXE ☐
17/04/78

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES

GENERALITE

A un niveau fondamental, la sélection vise un double objectif: fournir à la Commission une main-d'oeuvre dont elle sera satisfaite, et aux employés du travail dans lequel ils peuvent atteindre un degré optimum de satisfaction. Le processus de sélection tentera donc de mesurer les relations entre les exigences des individus, celles des postes à remplir et celles de la commission et faire en sorte que l'on trouve les meilleurs candidats.

L'équilibre maximal des attentes employés-employeurs sera atteint à la condition que le processus de sélection tienne compte des quatre (4) éléments fondamentaux suivants:

- Aptitudes du travailleur
- Motivation du travailleur
- Equilibre de la personnalité du travailleur
- Plan de carrière du travailleur

Ces quatre (4) points sont la base même sur laquelle doit s'appuyer le choix par l'employeur du candidat idéal.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

I - OUVERTURE DU POSTE ET RECRUTEMENT

Lorsque la Commission Scolaire désire combler un poste vacant, elle procède à une description de poste ainsi qu'à l'établissement des qualifications requises de la part des candidats. La formulation de l'offre d'emploi doit être claire et précise afin de ne pas laisser de confusion dans l'esprit de celui qui recherche de l'emploi.

Par la suite, la Commission procède au recrutement proprement dit. Elle doit cependant respecter un certain mécanisme imposé par les diverses conventions collectives en vigueur, mais cette exigence n'existe qu'à ce niveau, et ne vient en aucune façon limiter le pouvoir de décision de la commission en ce qui a trait au choix du candidat.

Voici les différentes sources qui composent le bassin de recrutement d'un principal ou d'un principal adjoint.

a) Bureau Régional de Placement

En tout temps, la Commission fait connaître, à l'aide de la formule "Avis d'un poste vacant", les postes vacants de principal et principal adjoint au bureau régional de placement.

b) Affichage - P.N.E.

En même temps, elle porte le fait et les conditions d'éligibilité à la connaissance des professionnels par voie d'affichage.

c) Affichage - Enseignants

De plus, dans tous les cas où la commission a l'intention de remplir ces postes durant l'année de travail des instituteurs, elle affiche dans les écoles qu'elle administre, un avis contenant les principales caractéristiques de ce poste, les critères d'éligibilité, et enfin, une invitation à postuler par écrit dans des délais spécifiques non inférieurs à 15 jours.

Si l'ouverture du poste se fait durant les mois de juillet et août, l'avis est publié dans les principaux journaux régionaux et locaux.

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

d) Concours public

Enfin, la Commission peut procéder à un concours public en publiant dans différents journaux l'avis de poste vacant.

Elle peut de plus faire appel aux Centres de Main-d'Oeuvre du Québec et du Canada.

II - PRESELECTION

Durant cette étape de présélection, la Commission Scolaire doit retenir un certain nombre de candidatures parmi lesquelles elle pourra choisir le candidat adéquat.

La sélection entre des candidats recrutés est en fait, une prise de décision, c'est une analyse comparative des qualifications et du potentiel des candidats par rapport à des critères préétablis. Ces critères sont:

a) critères d'admissibilité (voir annexe I)

b) critères de présélection (voir annexe II)

Voici les différents plans de cette deuxième étape:

a) Analyse des dossiers

Le Directeur du Personnel procède à une analyse sommaire des dossiers (formulaire de demande d'emploi, curriculum vitae, etc...) et élimine ceux qui ne répondent pas aux critères d'admissibilité.

b) Choix des candidats pour l'entrevue

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et le Directeur du Personnel réexaminent tous les dossiers étudiés lors de la présélection et déterminent quels sont les candidats qui devraient être rencontrés en entrevue préliminaire de sélection.

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

c) Entrevues préliminaires

Le Directeur du Personnel rencontre ensuite les candidats qui répondent aux critères d'admissibilité. Cette entrevue préliminaire permet à l'employeur d'identifier plus favorablement les personnes qui veulent occuper le poste vacant. Le Directeur du Personnel pose des questions spécifiques sur les renseignements préalablement obtenus par le formulaire de demande d'emploi et se crée une impression générale sur le candidat.

d) Investigation générale

Cette phase permet l'évaluation des documents fournis, la vérification du bien-fondé et de la véracité des documents et permet de plus la cueillette de références écrites ou verbales.

Ces deux (2) dernières phases nous permettent donc de vérifier si les candidats rencontrent les critères de présélection et s'ils peuvent par le fait même demeurer des candidats susceptibles d'obtenir le poste. On attribue une quote pour chacun des critères selon le niveau qu'atteignent les candidats. Une valeur minimale et maximale est fixée pour chaque critère selon leur importance par rapport à l'ensemble.

e) Choix des candidats pour l'entrevue

Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint et le Directeur du Personnel, réexaminent tous les dossiers étudiés lors de la présélection et déterminent quels sont les candidats qui devraient être rencontrés en entrevue de sélection.

III - ENTREVUE DE SELECTION

a) Généralité

Dernière étape du processus de sélection avant le choix final, l'entrevue de sélection est une technique qui nous permet de connaître un candidat sous divers aspects, à partir de son cadre de référence, dans une relation de face à face.

L'entrevue nous permet de plus, d'informer le candidat sur la commission et sur le travail qu'il aura à accomplir s'il était engagé.

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

Cependant, pour que l'entrevue soit un bon procédé de sélection, il y a un certain nombre de principes à respecter, comme par exemple:

1 - Les entrevues doivent se passer dans un lieu calme et privé, pas trop impersonnel.

2 - Le candidat doit être mis à l'aise afin qu'il puisse s'exprimer librement.

3 - L'entrevue doit être planifiée et contrôlée pour éviter toute digression inutile tout en respectant la liberté et le rythme du candidat.

4 - L'entrevue doit avoir un cadre de référence bien précis permettant de comparer les entrevues des différents candidats.

5 - Celui qui fait passer l'entrevue doit éviter de poser des questions gênantes n'ayant aucun rapport avec l'emploi postulé et notamment à la vie privée.

b) Membres du Comité de Sélection

Lors des entrevues de sélection pour cadres de la direction des écoles, le comité de sélection est formé des membres du Comité Exécutif, du Directeur du Personnel et de trois (3) personnes ressources choisies par ce dernier.

c) Déroulement de l'entrevue

1 - Le Directeur du Personnel fait une description de l'emploi vacant ainsi qu'une description de candidat recherché. (Document présenté à ces fins)

2 - Le comité de sélection prend connaissance des dossiers des candidats à rencontrer.

3 - Les aspects techniques tels que: Quelles sont les questions à poser? - Qui pose les question? - La durée de l'entrevue - Le rapport d'entrevue - etc... sont présidés par le Directeur du Personnel.

4 - Présentation du candidat aux membres du comité de sélection et déroulement de l'entrevue proprement dite.

RECUEIL DES REGLES DE GESTION INTERNE

No: S-3
Page: 6 de 6

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

IV- CHOIX FINAL ET RECOMMANDATION AU CONSEIL DES COMMISSAIRES

a) Les membres du comité de sélection donnent à tour de rôle leur évaluation de chacun des candidats rencontrés. Ceci se déroule sans échange.

b) Les membres du Comité Exécutif ainsi que le Directeur du Personnel procèdent alors à l'analyse des résultats et échangent sur le sujet.

c) Le Comité Exécutif détermine son choix et prépare sa recommandation au Conseil des Commissaires.

CONCLUSION

L'importance d'un bon processus de sélection du personnel n'est pas à démontrer, elle est évidente; les répercussions sur l'efficacité au travail sont indiscutables.

Se donner des procédés bien structurés, rationnels, adaptés à notre organisation, avec des moyens de mesure standards, c'est éviter, du moins en partie, de faire de la discrimination et c'est offrir ainsi à toutes les personnes qualifiées la possibilité d'avoir accès aux emplois disponibles. Naturellement, même le processus de sélection le plus parfait ne réussira pas à enrayer complètement l'effet de halo; ce sont les hommes et non les formules qui choisissent les candidats.

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

ANNEXE I

CRITERES D'ADMISSIBILITE

A moins d'exception jugée valable par un éventuel comité d'équivalence, les candidats devront d'abord satisfaire aux qualifications minimales requises:

- Diplôme universitaire terminal de premier cycle ou formation exigeant au moins seize (16) années de scolarité dans un champ de spécialisation approprié.
- Autorisation personnelle permanente d'enseigner décernée par le Ministre de l'Education.
- Cinq (5) années d'expérience dans un emploi d'enseignant ou de professionnel, dont au moins trois (3) dans un emploi d'enseignant.

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

ANNEXE II

CRITERES DE PRESELECTION

ASPECT HUMAIN

- Satisfaction dans son emploi actuel
- Relations interpersonnelles (lieu de travail)
- Capacité d'adaptation (âge)
- Etat de santé
- Motivation pour le poste
- Plan de carrière
- Facilité de communication
- Travail d'équipe
- Aptitude au stress
- Importance accordée à la famille
- Satisfaction dans ses nouvelles fonctions

ASPECT PROFESSIONNEL

- Enseignement au primaire
- Emploi à la Commission Scolaire de Drummondville
- Expérience dans le secteur public
- Aptitude à gérer (partie technique)
- Connaissance des programmes
- Préparation à l'entrevue
- Etudes en cours
- Connaissance des méthodes pédagogiques
- Expérience administrative (organisme reconnu)
- Expérience en animation pédagogique
- Impact dans le milieu scolaire
- Formation supérieure (administration scolaire)
- Expérience supérieure
- Participation à l'amélioration du système scolaire

SELECTION - CADRES DE LA DIRECTION DES ECOLES (suite)

ANNEXE II (suite)

ASPECT INTELLECTUEL, SOCIAL ET MORAL

- Présentation du curriculum vitae
- Connaissance de la structure administrative
- Mobilité sur le territoire
- Disponibilité professionnelle
- Productivité au travail actuel
- Attitude face à la confessionnalité
- Respect de l'autorité
- Attitude éducationnelle
- Connaissance de l'actualité
- Connaissance de la région
- Participation dans le milieu (organismes reconnus)
- Expérience en animation

AUTRES

- Références écrites "directes"
- Entrevue de présélection

ANNEXE H

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL À LA COMMISSION RÉGIONALE SAINT-FRANÇOIS

ADMINISTRATION GÉNÉRALE COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANCOIS
C.P. 846 - 211, rue St-Edouard, Drummondville, P.Q. J2B 6X1 Tél: (819) 472-1131

PROVINCE DE QUÉBEC
District de Drummond
Commission régionale
St-François - **DRUMMONDVILLE**

EXTRAIT du procès-verbal de la cent cinquante et unième (151e) séance du Conseil des Commissaires de la Commission régionale St-François, tenue à l'école secondaire Jeanne-Mance, 45 avenue des Frères, à Drummondville, Québec, le mercredi 12 décembre 1984, à 20 heures sous la présidence de Mme Denise PICOTIN.

PRÉSENCES: Vingt-deux (22) commissaires sur vingt-huit (28) sont présents formant quorum.

Mme Colette DANIS, représentante du Comité de parents est aussi présente.

Sont également présents: MM. Gilles BLANCHARD, directeur général, Yvon ROBILLARD, directeur général adjoint et Roland Boisvert, secrétaire général.

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL AUTRE QU'ENSEIGNANT

Le Directeur des services au personnel présente les procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel autre qu'enseignant. Pour cette dernière catégorie, une procédure sera présentée ultérieurement.

3428/84 Après analyse, et sur recommandation du C.E., il est **PROPOSÉ** par Mme la commissaire Pierrette Gravel, et unanimement **RÉSOLU** d'entériner les procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel autre qu'enseignant.

Participeront aux entrevues de sélection du personnel, Mmes et MM. les Commissaires Diane Drouin, Jean Filiatrault, Lise Franse, Pierrette Gravel, Roger Parenteau, Jacques Pépin et Denise Picotin.

A D O P T É

COPIE CERTIFIÉE VÉRITABLE
DONNÉE À DRUMMONDVILLE CE
17e JOUR DE DÉCEMBRE 1984

Le directeur général,

Gilles Blanchard

Gilles BLANCHARD.

/jb

COMMISSION RÉGIONALE SAINT-FRANÇOIS
EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DU COMITÉ EXÉCUTIF
ASSEMBLÉE DU 5 DÉCEMBRE 1984

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Le Directeur des services au personnel présente les procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel autre qu'enseignant. Pour cette dernière catégorie, une procédure sera présentée ultérieurement.

1981/12/84 Après analyse il est **PROPOSÉ** par M. le commissaire Viateur Deschênes, et unanimement **RÉSOLU** de recommander au Conseil des Commissaires d'entériner les procédures de recrutement, de sélection et d'engagement du personnel autre qu'enseignant.

A D O P T É

LA COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANÇOIS
SERVICES AU PERSONNEL

DOCUMENT DE TRAVAIL

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Personnel de cadre de service et d'école

1984-11-28

Lorsque les procédures prévues à la politique administrative ont été appliquées et que la Commission régionale doit faire appel à du personnel de l'extérieur:

I - Recrutement:

Le poste est affiché, pour une durée minimum de quinze(15) jours dans les journaux locaux et au besoin dans un hebdomadaire à fort tirage (avis en est donné à l'Office des personnes handicapées).

II - Sélection:

a) A la fin de la période d'affichage, le service du personnel vérifie l'éligibilité des candidats et convoque uniquement les personnes dont les qualifications répondent aux exigences du poste;

b) le comité de sélection, formé des membres du comité exécutif, avec l'aide des personnes ressources suivantes: membres du comité de gestion, un représentant de l'association des cadres de service ou un représentant de l'association des directeurs d'école, prend connaissance des offres d'emploi, détermine la démarche à suivre, prépare l'entrevue et rencontre les candidats(es);

c) le comité exécutif détermine le (la) ou les candidats(es) qu'il recommande; le service du personnel prend les informations requises au sujet de la ou des personnes retenues et procède à la vérification des données transmises;

d) le service du personnel fait parvenir au directeur général la recommandation du comité si les informations requises sont conformes au choix;

III - Engagement:

Lorsque le Conseil des commissaires a pris sa décision, le service du personnel communique avec la personne choisie, complète les formalités d'engagement et avise par écrit les autres personnes que leur candidature n'a pas été retenue.

...

LA COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANÇOIS
SERVICES AU PERSONNEL

DOCUMENT DE TRAVAIL

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

****

Personnel professionnel et de gérance
Personnel de soutien: technique
administratif
manuel

Poste permanent à temps plein ou à temps partiel

****

1984-11-28

Lorsque les procédures prévues à la politique administrative ont été appliquées et que la Commission régionale doit faire appel à du personnel de l'extérieur:

I - Recrutement:

Le poste est affiché, pour une durée minimum de quinze(15) jours dans les journaux locaux et au besoin dans un hebdomadaire à fort tirage (avis en est donné à l'Office des personnes handicapées).

II - Sélection:

a) A la fin de la période d'affichage, le service du personnel vérifie l'éligibilité des candidats et convoque uniquement les personnes dont les qualifications répondent aux exigences du poste;

b) le comité de sélection, formé d'un représentant du service au personnel, du ou des supérieurs immédiats, d'une personne ressource s'il y lieu et un commissaire, prend connaissance des offres d'emploi, détermine la démarche à suivre, prépare l'entrevue et rencontre les candidats(es);

c) le comité de sélection détermine le (la) ou les candidats(es) qu'il recommande; le service du personnel prend les informations requises au sujet de la ou des personnes retenues et procède à la vérification des données transmises;

d) le service du personnel fait parvenir au directeur général la recommandation du comité si les informations requises sont conformes au choix;

III - Engagement:

Lorsque le Conseil des commissaires a pris sa décision, le service du personnel communique avec la personne choisie, complète les formalités d'engagement et avise par écrit les autres personnes que leur candidature n'a pas été retenue.

***

LA COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANÇOIS
SERVICES AU PERSONNEL

DOCUMENT DE TRAVAIL

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT ET DE SÉLECTION DU PERSONNEL

****
Postes occasionnels ou de remplacement
pour le personnel de soutien administratif
****

1984-11-28

Le service du personnel tient à jour une liste de personnes qualifiées et disponibles (banque de noms).

Pour ce faire, le service du personnel procédera deux fois par année à une séance de tests invitant les personnes qui ont offert leurs services et qui répondent aux exigences des postes.

Une fois les tests corrigés, le service du personnel convoque les personnes retenues pour une entrevue. Le comité de sélection est formé d'un représentant du service au personnel, d'un cadre de service, d'un cadre d'école et d'un commissaire.

Après avoir reçu les personnes en entrevue, le comité détermine le (la) ou les candidats(es) qu'il retient pour une banque de noms.

Le service communique avec le (la) ou les candidats(es) retenus(es) et avise, par écrit, les autres candidats(es) que leur candidature n'a pas été retenue.

***

LA COMMISSION RÉGIONALE ST-FRANÇOIS
SERVICES AU PERSONNEL

DOCUMENT DE TRAVAIL

PROCÉDURES DE RECRUTEMENT, DE SÉLECTION ET D'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

****
Emplois d'été pour étudiants(es)
****

1984-11-28

Conditions d'admissibilité:

1 - Avoir au moins 16 ans.
2 - Demeurer sur le territoire de la Commission régionale St-François.

Procédures:

1 - Le directeur d'école ou le directeur de service identifie ses besoins et fait parvenir les commandes au service du personnel au plus tard à la mi-juin de chaque année.

2 - Le service du personnel communique avec les centres de main-d'oeuvre du Canada et du Québec pour étudiants et leur demande de référer au moins trois candidats(es) en leur indiquant que la commission donne la préférence d'abord aux étudiants(es) universitaires sauf s'il s'agit d'un emploi bien particulier exemple: mécanique, secrétariat.

3 - Le comité de sélection, formé d'un représentant du service du personnel, du ou des supérieurs immédiats, d'une personne ressource s'il y a lieu, et un commissaire, est convoqué pour rencontrer ces candidats(es).

4 - Le comité de sélection détermine le (la) ou les candidats(es) qu'il recommande et le service du personnel procède à l'engagement pour la date prévue.

***

ANNEXE I

FICHE D'ÉVALUATION PRÉALABLE À L'EMBAUCHE
UTILISÉE PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES
LORS DE LA VÉRIFICATION DES RÉFÉRENCES

LA COMMISSION SCOLAIRE DE DRUMMONDVILLE

FICHE D'ÉVALUATION
(préalable à l'embauche)

NOM DU CANDIDAT: _____

POSTE VACANT: _____ DATE: ___/___/___

PERSONNE CONTACTÉE: NOM _____
TITRE _____
ADRESSE _____
DATE: ___/___/___ HEURE _____ TÉLÉPHONE _____

NATURE DE LA RELATION AVEC LE CANDIDAT: _____

ASPECT CARACTÉRIEL: _____

(DÉT. [ ])

ASPECT PROFESSIONNEL: _____

(DÉT. [ ])

PERSONNE CONTACTÉE: NOM _____
TITRE _____
ADRESSE _____
DATE: ___/___/___ HEURE _____ TÉLÉPHONE _____

NATURE DE LA RELATION AVEC LE CANDIDAT: _____

ASPECT CARACTÉRIEL: _____

(DÉT. [ ])

ASPECT PROFESSIONNEL: _____

(DÉT. [ ])

PERSONNE CONTACTÉE: NOM _____
TITRE _____
ADRESSE _____
DATE: ___/___/___ HEURE _____ TÉLÉPHONE _____

NATURE DE LA RELATION AVEC LE CANDIDAT: _____

ASPECT CARACTÉRIEL: _____

(DÉT. [ ])

ASPECT PROFESSIONNEL: _____

(DÉT. [ ])

RENSEIGNEMENTS OBTENUS PAR: _____

AUTORISATION D'EMBAUCHE

POSTE: _____

DATE D'ENTRÉE EN FONCTION: _____

DIRECTEUR DU PERSONNEL: _____

ANNEXE J

FICHES D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT
UTILISÉES PAR LA COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES

FICHE D'APPRÉCIATION - PERSONNEL ENSEIGNANT SUPPLÉANT

NOM DE L'EMPLOYÉ(E): _____ PRÉNOM: _____

No ASS. SOC.: _____ ÉCOLE: _____

CHAMP D'ENSEIGNEMENT _____ DEGRÉ: _____

PÉRIODE DU _____ AU _____ 19 ___

1. LES ACTIVITÉS PÉDAGOGIQUES	EXCELLENT 7	6	SATISFAISANT 5	4	3	FAIBLE 2	1	0
- Connaissance des programmes (respect des objectifs)								
- Capacité d'organiser sa classe								
- Capacité d'assurer une continuité pédagogique								
- Stratégies d'enseignement adéquates								
- Capacité de mesurer les apprentissages de ses élèves et d'interpréter les résultats								
2. LA RELATION PÉDAGOGIQUE								
- Facilité à favoriser les interactions entre les élèves et lui(elle)-même								
- Contrôle de la classe - discipline appropriée								
- Communication avec les autres membres de l'équipe								
- Habilité à susciter l'intérêt de ses élèves								

3. AUTRES	EXCELLENT 7	6	SATISFAISANT 5	4	3	FAIBLE 2	1	0
- Intérêt pour sa tâche - enthousiasme								
- Intérêt pour le développement intégral de l'enfant								
- Personnalité								
- Disponibilité								

RECOMMANDATION

Dans l'éventualité d'un poste de suppléance à long terme à notre école, j'apprécierais reprendre cet(te) enseignant(e). OUI ☐ NON ☐

Dans l'éventualité d'un poste régulier à temps plein à notre école, j'apprécierais reprendre cet(te) enseignant(e). OUI ☐ NON ☐

DATE: _____ SIGNATURE DE LA DIRECTION: _____

1338-01-04

RAPPORT D'APPRÉCIATION DES SUPPLÉANT-E-S

A) Informations:

NOM: _____

PÉRIODE DE SUPPLÉANCE: Du _____ Au _____

NIVEAU: _____ MATIÈRE: _____

B) APPRÉCIATION

EXCELLENT: Rendement qui, dans toutes les responsabilités d'une tâche, dépasse non seulement les normes requises, mais atteint une efficacité particulière. Ce haut degré de succès doit toutefois apparaître dans la totalité de la tâche.

TRÈS BON: Rendement qui, dans la plupart des responsabilités d'une tâche, dépasse les normes requises.

SATISFAISANT: Rendement qui correspond aux plus hautes normes dans l'ensemble des responsabilités confiées.

INSUFFISANT: Rendement qui, de toute évidence, ne répond pas aux normes dans l'exécution des responsabilités confiées.

1) ENSEIGNEMENT: Sens de l'organisation - respect des objectifs du programme - Préparation - correction - Evaluation - Intervention des élèves

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

2) CONNAISSANCE DE TÂCHE: Capacité d'organiser et de superviser les activités reliées à son enseignement de tâche

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

3) RELATIONS AVEC LES ÉLÈVES: Capacité à obtenir travail et compréhension

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

4) RELATIONS HUMAINES: Attitude générale avec les autres membres du personnel, direction et parents

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

5) DISCIPLINE PERSONNELLE: Manière de se conduire, de se tenir, de se vêtir, de s'exprimer

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

6) CONSCIENCE PROFESSIONNELLE: Souci d'accomplir toujours et le mieux possible son travail de suppléant-e

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

7) SURVEILLANCE: Intérêt et Prévoyance (pour le-la suppléant-e qui n'a qu'un minimum de surveillance à exercer)

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

C) APPRÉCIATION GLOBALE:

- Désirez-vous revoir cette personne: ☐ OUI ☐ NON ☐ INDÉCIS
- Si NON, POURQUOI? _____
- Commentaires additionnels (s'il y a lieu): _____

Date: _____

Signature: _____

Fonction: _____

Ecole: _____

COMMISSION SCOLAIRE DES CHÊNES

RAPPORT D'APPRÉCIATION - PERSONNEL ENSEIGNANT - TEMPS PARTIEL ET À LA LEÇON

A) INFORMATIONS:

NOM: _____

PÉRIODE DE DU _____ AU _____

NIVEAU: _____ MATIÈRE: _____

B) APPRÉCIATION

EXCELLENT: Rendement qui, dans toutes les responsabilités d'une tâche, dépasse non seulement les normes requises, mais obtient une attention particulière. Ce haut degré de succès doit aussi apparaître dans le complément de tâche.

TRÈS BON: Rendement qui, dans la plupart des responsabilités d'une tâche, dépasse les normes requises.

SATISFAISANT: Rendement qui correspond sans plus aux normes dans l'exercice des responsabilités confiées.

INSUFFISANT: Rendement qui, de toute évidence, ne répond pas aux normes dans l'exercice des responsabilités confiées.

1) ENSEIGNEMENT: Sens de l'organisation - respect des objectifs du programme
Préparation - correction - évaluation - motivation des élèves

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

2) COMPLÉMENT DE TÂCHE: Capacité d'organiser et de superviser les activités reliées à son complément de tâche

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

3) RELATIONS AVEC LES ÉLÈVES: Capacité à utiliser justesse et compréhension

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

4) RELATIONS HUMAINES: Attitude générale avec les autres membres du personnel, direction et parents

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

5) DISCIPLINE PERSONNELLE: Manière de se conduire, de se tenir, de se vêtir, de s'exprimer

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

6) CONSCIENCE PROFESSIONNELLE: Souci d'accomplir toujours et le mieux possible son travail

☐ Excellent ☐ Très bon ☐ Satisfaisant ☐ Insuffisant

_____

C) APPRÉCIATION GLOBALE:

- Réengagerions-nous cette personne: ☐ OUI ☐ NON ☐ SUGGÉRÉS

- Si non/oui, POURQUOI? _____

_____

_____

- Commentaires additionnels (s'il y a lieu): _____

_____

_____

Date: _____ Signature: _____

Fonction: _____

École: _____

X0036034 5

X0036034 5

DATE DUE

ENAP-MONTREAL
DOCUMENTATION

CARR MCLEAN, TORONTO FORM #10-261